

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Diego da Rocha Sebben**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO  
JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DO GBOEX – PREVIDÊNCIA PRIVADA**

**Porto Alegre  
2010**

**Diego da Rocha Sebben**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO  
JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DO GBOEX – PREVIDÊNCIA PRIVADA**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul, como requisito para a obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Simone Antonello**

**Porto Alegre  
2010**

**Diego da Rocha Sebben**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO  
JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DO GBOEX – PREVIDÊNCIA PRIVADA**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul, como requisito para a obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Simone Antonello**

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_ - UFRGS

\_\_\_\_\_  
Orientadora – Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Simone Antonello - UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço especialmente aos meus pais, Vilmar Sebben e Marli da Rocha Sebben pelo amor, educação, ajuda e compreensão incondicional; e a minha filha Ana Carolina Sebben, por iluminar minha vida com seu amor, carinho e alegria.

A minha grande família e amigos que sempre me apoiaram e incentivaram em todos os momentos. Aos colegas de trabalho, pelo apoio nas horas que estive ausente.

A minha orientadora, Cláudia Simone Antonello, pelos ensinamentos, disponibilidade, paciência e confiança durante o desenvolvimento deste estudo. Sem o seu apoio, esse trabalho não seria possível.

Obrigado a todos!

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal identificar e analisar como os funcionários da área comercial do GBOEX - Previdência Privada desenvolvem as suas competências. O método utilizado para a realização deste trabalho foi o de um estudo de caso qualitativo. Foram pesquisados oito colaboradores da empresa estudada, através de uma entrevista com roteiro semiestruturado, onde foram identificadas as suas percepções sobre aprendizagem. Essa coleta de dados evidenciou a importância dos processos informais de aprendizagem no desenvolvimento de competências, como por exemplo a interação com os colegas. Também foram identificadas e analisadas as formas de aprendizagem utilizadas pelos colaboradores da empresa estudada, assim como os fatores que oportunizam ou dificultam o desenvolvimento das suas competências. Buscou-se propor ações que diminuam o impacto desses dificultadores do desenvolvimento de competências. Por fim, este estudo pode subsidiar a área de Recursos Humanos da empresa estudada para a formulação de políticas e práticas em relação ao desenvolvimento das competências dos colaboradores da empresa.

Palavras-chave: competências, aprendizagem e desenvolvimento de competências.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Competência em ação .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 2 – Ciclo de aprendizagem vivencial .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 3 – Organograma funcional .....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 1 – Descrição dos entrevistados .....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 2 - Resumo das categorias analisadas .....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 3 - Resumo da macrocategoria formas de aprendizagem .....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 4 - Resumo da macrocategoria fatores que oportunizam ou dificultam a aprendizagem .....</b>	<b>57</b>
<b>Quadro 5 - Resumo da macrocategoria sugestões de ações para o desenvolvimento de competências .....</b>	<b>644</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1	OBJETIVO PRINCIPAL .....	11
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1	COMPETÊNCIAS .....	13
<b>2.1.1</b>	<b>Emergência e Abordagens do Conceito de Competências</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Competência Individual</b> .....	<b>18</b>
2.2	APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS .....	21
<b>2.2.1</b>	<b>Aprendizagem</b> .....	<b>22</b>
2.2.1.1	Ciclos de aprendizagem e aprendizagem vivencial .....	23
2.2.1.2	As cinco disciplinas.....	26
2.2.1.3	Aprendizagem formal e informal .....	28
<b>2.2.2</b>	<b>Desenvolvimento de Competências</b> .....	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>35</b>
3.1	MÉTODO.....	35
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	36
<b>3.2.1</b>	<b>Breve histórico</b> .....	<b>36</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Valores</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Visão</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Missão</b> .....	<b>38</b>
<b>3.2.5</b>	<b>Política da Qualidade</b> .....	<b>38</b>
<b>3.2.6</b>	<b>Concorrentes Diretos</b> .....	<b>38</b>
<b>3.2.7</b>	<b>Concorrentes Indiretos</b> .....	<b>38</b>
<b>3.2.8</b>	<b>Produtos</b> .....	<b>39</b>
<b>3.2.9</b>	<b>Organograma</b> .....	<b>39</b>
<b>3.2.10</b>	<b>Estruturação da área comercial</b> .....	<b>40</b>
<b>3.2.11</b>	<b>Área de RH</b> .....	<b>41</b>
3.3	COLETA DE DADOS.....	41
3.4	ANÁLISE DE DADOS.....	44
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	44

<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
4.1	FORMAS DE APRENDIZAGEM.....	47
4.1.1	<b>Aprender com a interação com os colegas.....</b>	<b>48</b>
4.1.2	<b>Aprender errando .....</b>	<b>51</b>
4.1.3	<b>Aprender na prática – fazendo .....</b>	<b>52</b>
4.1.4	<b>Aprendizagem formal .....</b>	<b>54</b>
4.2	FATORES QUE OPORTUNIZAM OU DIFICULTAM A APRENDIZAGEM...	57
4.2.1	<b>Interação com os colegas.....</b>	<b>58</b>
4.2.2	<b>Iniciativa .....</b>	<b>59</b>
4.2.3	<b>Cultura da empresa .....</b>	<b>60</b>
4.2.4	<b>Comunicação .....</b>	<b>622</b>
4.3	SUGESTÕES DE AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	63
4.3.1	<b>Cursos .....</b>	<b>644</b>
4.3.2	<b>Dinâmicas de integração .....</b>	<b>65</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>67</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>
	<b>ANEXO I – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b>	<b>72</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O cenário de negócios vem sofrendo grandes modificações nos últimos dez anos. Essas transformações dizem respeito as alterações na lógica do mercado, como o acirramento da concorrência, o aumento das tecnologias vinculadas aos processos e maior especialização das pessoas.

O termo administração foi construído (e ainda é utilizado em algumas empresas) ao redor da noção de otimizar os recursos, ou seja, maximizar a utilização de máquinas, equipamentos, recursos financeiros e “pessoas” (FISCHER, 2001). Porém, frente ao conjunto de fatores acima listados, as organizações são obrigadas a reverem seus conceitos de gestão, bem como as ferramentas utilizadas para a operacionalização de suas políticas e práticas organizacionais, rompendo com a abordagem tradicional de gestão fordista/taylorista.

Nesta configuração, tornou-se palavra de ordem para as empresas, transferir a gestão que ocorre pelo controle das pessoas para a gestão pelo desenvolvimento de pessoas, alçando o indivíduo a condição de diferencial competitivo, o que acarreta em maior participação dos funcionários no sucesso do negócio (DUTRA, 2001).

De modo a viabilizar a abordagem das pessoas como condição imprescindível ao sucesso, surge a noção de competências. O conceito de competências tem origem com os autores McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer (1993), que formam a chamada escola americana. Para eles o conceito de competências é encarado como um conjunto de qualificações que facilita a realização de algum trabalho (PARRY, 1996).

Já outros autores, que compõem a corrente européia (francesa), como Le Boterf (1973) e Zarifian (2001), relacionam a idéia de competência com as aptidões, atitudes e o conhecimento adquirido. Para Boterf (2003) competência não se resume aos conhecimentos, ao saber-fazer, mas sim a mobilização das capacidades e conhecimentos em uma determinada situação. Já Zarifian (2001) defende que competência individual depende do conjunto de aprendizagens sociais e de comunicações que envolvem o indivíduo, sendo na sua formação, nas redes de comunicação que são mobilizadas para o enfrentamento das situações complexas

do cotidiano e nas avaliações feitas pelas pessoas envolvidas na situação (ANTONELLO, 2004).

Influenciados por essa corrente, estudiosos brasileiros preconizam competências a partir da idéia de entrega e agregação de valor a um contexto dentro da organização. Fleury (2001), Dutra (2004) e Ruas (2005) advogam que competência é o conjunto de qualificação do indivíduo (conhecimento, habilidades e atitudes) mobilizados em um determinado contexto, visando uma entrega que agregue valor econômico a organização.

Segundo Ruas, somando-se a essa abordagem de competência individual, pode-se explorar também, a perspectiva de competências organizacionais, idéia essa muito menos difundida no âmbito empresarial do que a dimensão individual. Essa abordagem tomou maiores dimensões a partir da formulação do conceito de *core competence* (PRAHALAD; HAMEL, 1990), idéia que está ligada diretamente aos desdobramentos estratégicos da organização. Partindo disso, Ruas (2005) divide esse tipo de competência em níveis diferentes de competitividade:

- Básicas: competências necessárias para a sobrevivência da organização no seu meio de atuação;
- Seletivas: garante o grau de diferenciação da empresa no seu nicho de atuação;
- Essenciais (*core competence*): difere a organização em uma dimensão além de sua área de atuação, garantindo um grau de pioneira no mercado;

Segundo Antonello (2006), mais importante do que a definição e a constituição de competências é entender como elas são desenvolvidas. O ritmo de aprendizagem de uma organização e de seus funcionários é considerado atualmente como a única vantagem competitiva sustentável.

No objetivo de entender o processo de desenvolvimento de competências, adotou-se a idéia de que esse está diretamente ligado à aprendizagem. As diferentes formas de aprendizagem e combinação de diferentes ambientes, possibilidades e contexto podem permitir um maior grau de desenvolvimento das competências. Esse contexto onde a aprendizagem ocorre cria um equilíbrio entre o saber e o saber-fazer, ou seja, entre a teoria e a prática. Nessa aproximação entre o prático e o teórico é onde as competências podem ser desenvolvidas.

Para Boterf (2003), só se constrói competências quando essa é colocada em ação em um contexto de trabalho, em uma situação de problema, ou seja, não há

competências senão em ato. Para isso, não se pode mobilizar competências em um contexto particular do seu exercício, é necessário a possibilidade de colocá-las em prática, que segundo Boterf (2003) é denominado de poder agir. Para o autor, faz parte do papel da organização o fornecimento de meios apropriados para o desenvolvimento das competências, através de ferramentas e equipamentos necessários para executar o trabalho, assim como uma rede de relacionamentos e informações necessárias. Conforme o profissional obtém os meios e as condições necessários para o poder agir, junto com o querer agir e o saber agir, conseguirá mobilizar e desenvolver suas competências.

As teorias que abordam o tema aprendizagem podem ser divididas de acordo com as orientações teóricas em que são alicerçadas. Essas classificações se dão em: a) behaviorista (mudança de comportamento influenciada pelo ambiente); b) cognitiva (processamento mentais internos do processo de aprendizagem), c) humanista (valor da experiência no processo de aprendizagem); e d) social (observação das outras pessoas inseridas em um contexto social). Mesmo podendo ser entendida por diversos ângulos, a visão de aprendizagem está ligada no processo de mudança de comportamento através da influência do ambiente externo (MERRIAM; CAFFARELLA, 1991).

Finalmente, o desenvolvimento da gestão de pessoas nas organizações se dá cada vez mais necessário para a sustentabilidade competitiva dessa. Porém, o modo de gerir pessoas da maioria das empresas não dá conta das exigências mercadológicas atuais. Sendo assim, tornou-se cotidiano as empresas abrirem brechas para adequar seus sistemas de gestão formal com a realidade. Isso ocorre devido à falta de um modelo de gestão de pessoas que substitua o modelo tradicional por completo (DUTRA, 2001).

Assim, o GBOEX – Previdência Privada vem tentando se adaptar a realidade atual do mercado brasileiro, inserindo a idéia de competências no seu Plano de Cargos e Salários já existente, transferindo a idéia focada na tarefa desempenhada pelos funcionários para o desenvolvimento desse. A busca por uma melhor qualificação, através do desenvolvimento das competências dos colaboradores da organização vem sendo aplicada primeiramente à área comercial, já que o objetivo atual da empresa é aumentar o seu percentual de vendas. Para isso são utilizadas ferramentas de treinamento, como plataformas de ensino à distância, encontros – reuniões e cursos diversos para os colaboradores. O comprometimento dos

funcionários é inegável, porém, há pontos fortes e fracos nos métodos utilizados pela empresa. Esse trabalho poderá contribuir à empresa a medida que pretendeu-se identificar como estão sendo desenvolvidas as competências de seus colaboradores efetivamente, ajudando-a a otimizar cada vez mais seus métodos de desenvolvimento de pessoas.

Portanto, **o problema de pesquisa deste trabalho é: como as competências são desenvolvidas pelos funcionários da área comercial do GBOEX – Previdência Privada?**

Para responder esta questão de pesquisa se estabeleceu os seguintes objetivos.

### 1.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Identificar e analisar como os funcionários da área comercial desenvolvem as competências requeridas pelo Programa de Gestão por Competências do GBOEX – Previdência Privada.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar e analisar quais formas de aprendizagem os pesquisados utilizam no desenvolvimento de suas competências;
- Identificar e analisar, a partir da percepção dos pesquisados, quais os fatores que oportunizam ou dificultam o desenvolvimento de suas competências no ambiente organizacional;
- Propor ações para a área de Gestão de Pessoas no que concerne o programa de Gestão de Competências do GBOEX.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente o mundo organizacional vem sofrendo grandes mudanças na lógica mercadológica, como uma maior competitividade, uma grande expansão tecnológica e uma crescente especialização dos indivíduos. Para a manutenção e desenvolvimento das suas atividades, as empresas estão sendo obrigadas a rever seus modelos de gestão, buscando adquirir alguma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Em meio a esse contexto organizacional, se deu a escolha das abordagens de competências e aprendizagem como temas de estudo deste trabalho. Essa escolha se deve ao desenvolvimento do conceito de valorização das pessoas como fator essencial para o sucesso do negócio, sendo utilizado como meio de adaptação ao contexto empresarial atual explicado acima.

Além disso, a empresa a ser estudada, o GBOEX – Previdência Privada, vem atualizando suas práticas de gestão de pessoas através da implantação de novos planos de remuneração, avaliação e aprendizagem. Dessa forma, um dos propósitos desse trabalho é incitar nos executivos da empresa, uma reflexão acerca da necessidade do alinhamento da gestão de pessoas com os temas competência e aprendizagem. No primeiro momento, a organização pretende desenvolver o seu potencial comercial, através de processos de desenvolvimento de pessoas focados nas áreas de vendas. Partindo dessa idéia foram escolhidas como objeto de estudo as áreas comerciais da organização, podendo assim, tornar o estudo um meio de auxiliar os executivos do GBOEX a desenvolver as suas práticas de gestão de pessoas e ser expandido para as demais áreas e funções.

O trabalho está constituído dos seguintes capítulos, além da introdução: referencial teórico onde se aborda o conceito de competência, transcorrendo sobre a emergência desse conceito ao longo dos anos e a discussão sobre competências individuais, a abordagem de aprendizagem e suas formas, e por fim o conceito de desenvolvimento de competências; metodologia de pesquisa onde descreve-se os métodos utilizados para coleta e análise de dados, as limitações do estudo, assim como a caracterização da empresa; apresentação e análise de dados onde estabelece-se a articulação entre os resultados obtidos em campo com o referencial teórico; e, por fim considerações finais.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo, abordou-se a literatura que serviu de alicerce para o desenvolvimento deste estudo. Essa revisão foi de fundamental importância para o confronto entre a teoria e os dados coletados na empresa pesquisada. Sendo assim, serão abordados nesse capítulo os temas: competências, aprendizagem e desenvolvimento de competências.

### 2.1 COMPETÊNCIAS

A definição de competências durante muito tempo foi relacionada com a idéia de qualificação profissional. Porém, nos últimos anos, com uma nova ordem de produção flexível confrontando o modelo fordista/taylorista, configurou-se uma nova ordem nas relações de trabalho, com um foco predominantemente no resultado e não mais no processo. Com isso, cada vez mais é exigido dos colaboradores a capacidade de se adaptar a fatos imprevistos e novos no seu dia-a-dia.

Segundo Dutra (2004), mesmo sendo um conceito em construção, competência não se trata de um modismo. Esse conceito tem-se mostrado muito eficaz na explicação da realidade da gestão de pessoas nas atuais organizações.

A seguir, serão abordadas a evolução do conceito de competência, as diferentes abordagens (correntes americana, inglesa, francesa e brasileira) e sua dimensão individual.

#### 2.1.1 Emergência e Abordagens do Conceito de Competências

O conceito de competências tornou-se parte das discussões acadêmicas e empresariais no decorrer dos últimos anos, associado a diferentes formas de entendimento: no nível da pessoa (competência individual) e das organizações (competência organizacional).

Segundo Antonello (2004), as definições de competência refletem três abordagens:

- **Orientada para o indivíduo:** define os conhecimentos, habilidades e atitudes como base das pessoas para desenvolverem as tarefas (abordagem americana);
- **Orientada para o cargo/função:** parte da análise das tarefas relacionadas ao trabalho para então definir os atributos de competência (abordagem inglesa);
- **Multidimensional:** direcionada para o desenvolvimento de recursos humanos. Não está limitada a definição, classificação ou identificação e nem vinculada a conhecimento, mas sim a uma “**combinação de saber e poder fazer**” (abordagem francesa).

A idéia de competências segundo a abordagem americana tem vínculo direto com a definição de McClelland (1973). Foi através da publicação do paper *Testing for Competence rather than Intelligence* desse autor, que começou a ser debatida de forma mais estruturada entre os administradores e psicólogos a noção de competências nos Estados Unidos. Para esse autor, competência pode ser sintetizada como o conjunto de características individuais observáveis (conhecimento, habilidades, objetivos, valores) relacionadas a um desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outras situações da vida. Assim, diferenciava competência de aptidões (talento natural da pessoa, que pode ser aprimorado), de habilidades (mostra de um talento particular na prática) e conhecimentos (o que os indivíduos necessitam saber para desempenhar certa tarefa) (MIRABILE, 1997).

Nessa primeira abordagem os autores vêem competência sendo uma característica subjacente de causalidade ligada a um desempenho superior (BOYATZIS, 1982). Essa linha americana enfatiza o fator comportamental (BOYATZIS, 1982; SPENCER, 1993; SCHRODER, 1989).

Nos anos de 1980, Richards Boyatzis, reagrupou e reanalisou os dados de estudos já realizados sobre competências gerenciais e descreveu um conjunto de características que definem uma performance superior. Para Boyatzis (1982) “competências são aspectos observáveis ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”. Segundo o autor partindo de uma caracterização das demandas de um cargo específico da organização, fixa-se ações ou comportamentos efetivos esperados.

Um outro pensador importante nessa escola americana é Spencer e Spencer (1993), que também foi influenciado pelos estudos de McClelland (1973), definiu a idéia de competência como as características subjacentes ao indivíduo que está casualmente relacionado a um critério efetivo referenciado e/ou desempenho superior na execução de um determinado trabalho ou de uma determinada situação.

Para Fleury (2001), a abordagem americana define o conceito de competência como um conjunto de capacidades humanas, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho. Com isso, acredita-se que os melhores desempenhos estão alicerçados na inteligência e na personalidade dos indivíduos, demonstrando que para esses autores, competência é entendida como estoque de recursos que uma pessoa detém. Mesmo a análise sendo focada no indivíduo, os autores americanos indicam a importância de se alinhar as competências com as necessidades do cargo. Esta perspectiva de balizar o conceito de competência pelo conjunto de tarefas de um cargo torna a gestão por competências em apenas um rótulo mais moderno para administrar a realidade organizacional ainda alicerçada nos princípios fordistas/tayloristas.

Na segunda abordagem (a corrente inglesa), as definições estão orientadas para o cargo/função, levantando a idéia de competência ocupacional (Management Charter Initiative, 1990; Nordaugh; Gronhaug, 1994; Training Standards Agency, 2000). Segundo Mci (1990), competência ocupacional é a capacidade do indivíduo de desenvolver suas atividades na sua função ou ocupação em um nível de desempenho esperado no seu emprego.

Para Antonello (2004) esta corrente define competência profissional como a habilidade usada pelo indivíduo para desempenhar suas atividades de sua ocupação dentro de um desempenho esperado. Isso sugere que a idéia de competência deve estar relacionada com os resultados, ou orientada para o cargo/função, considerando também os resultados associados com o desempenho efetivo.

A abordagem de competência na terceira corrente (a francesa) teve seu início nos anos de 1970, devido aos debates dos conceitos de qualificação e do processo de formação profissional. Contrários com o descompasso que existia entre as necessidades do mundo organizacional e as técnicas utilizadas até então, buscaram realinhar o ensino com as reais necessidades das empresas, vislumbrando uma maior capacitação dos empregados.



Na abordagem francesa a competência é orientada por uma intencionalidade, em vista de uma finalidade (Boterf, 1999). Os principais autores dessa corrente são Boterf, Zarifian e Perrenoud.

Segundo Boterf (1994), a competência é composta pela integração do **saber**, **saber fazer** e **saber agir**, ou seja, é a capacidade de integrar os saberes para a realização de determinada atividade. Esse autor relaciona competência com um “saber-mobilizar”, pois a experiência cotidiana demonstra que mesmo dispondo de conhecimentos e capacidades, as pessoas nem sempre conseguem mobilizá-los em circunstâncias no trabalho ou em algum momento oportuno, ou seja: “a competência não reside nos recursos (saberes, conhecimentos, capacidades, habilidades) a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos” (LE BOTERF, 1994, p. 16).

Segundo o entendimento de Le Boterf (2003), Perrenoud (1999) acredita no conceito de que uma competência mobiliza vários saberes na ação. Uma competência em ação mobiliza noções, conhecimentos, informações, procedimentos, métodos, técnicas, e até mesmo outras competências. Se não há esses diferentes tipos de capacidades/recursos para serem mobilizados, não haverá competência. E, mesmo se havendo esses recursos, mas não os mobilizando, é como se eles não existissem.

Para Zarifian (2001) a competência individual depende do conjunto de aprendizagens sociais e de comunicações que a abastecem de todos os lados, na formação do indivíduo, nas redes de comunicação que podem ser mobilizadas por esse para confrontar situações complexas, ou nos balanços das avaliações feitas pelas pessoas inseridas na situação.

Buscando justificar a emergência do modelo de competência para a gestão nas organizações, Zarifian (1999) define três mutações atuais no mundo do trabalho:

- **Evento:** “O que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua autorolagem.” (ZARIFIAN, 2001, p. 41); Esse conceito modifica o modo de entender aprendizagem profissional e de avaliar as experiências de um colaborador. Evento significa que a competência não está mais presa a pré-definições de tarefas a executar em um posto de trabalho, ou seja, o grau de experiência de um funcionário depende de quantos eventos ele

confrontou, e não do tempo que ele passou em seu posto de trabalho (ANTONELLO, 2010).

- **Comunicação:** segundo Fleury (2001) comunicar-se significa compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.

- **Serviço:** é o que ao mesmo tempo proporciona a um cliente, o que modifica seu estado ou atividade, ou seja, o que transforma seu modo de vida, e o que justifica a sobrevivência de uma organização, garantindo o emprego dos funcionários que nela trabalham.

Zarifian (2001) questiona as atuais abordagens do conceito de competência, que a definem como um conjunto de capacidades/recursos que uma pessoa precisa para desenvolver as atividades de seu posto de trabalho. O autor acredita que essa linha não contribui no que diz respeito a competência do indivíduo, mesmo reconhecendo a sua eficácia na medida em que permite a circulação do conhecimento profissional e a objetivação da qualificação (ANTONELLO, 2010). Com isso, o autor propõe um conceito de competência que integre diversas dimensões e, assim, reúna inúmeras formulações. Sendo assim, competência para Zarifian (*apud* Antonello, 2010, p. 3) envolve:

- Tomar a iniciativa e assumir responsabilidade perante as situações profissionais que se depara o indivíduo;

- Um entendimento prático de eventos que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumentam as complexidades das situações; e

- A aptidão de mobilizar redes de atores ao redor das mesmas situações, fazendo-os assumir áreas de co-responsabilidades.

As discussões no cenário brasileiro tem como uma tendência o desenvolvimento da abordagem sobre competência no enfoque multidimensional (corrente francesa). Seguindo as definições de Boterf (1973), Ruas (2005) cita competência individual/gerencial como mobilização, integração e a aplicação das capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) em alguma situação específica, onde são confrontadas condições e restrições próprias dessas, buscando o atingimento de um desempenho esperado, construídos na missão tanto da área quanto da organização.

Na realidade, a competência não pode ser pensada como o desempenho esperado, e sim como um meio de atingir esse desempenho. Essa idéia retira o foco de competência na qualificação da performance. A partir disso, Ruas (2005) propõe que as atribuições dos indivíduos serão determinadas pela missão organizacional e objetivos da área, com as pessoas guiando sua atuação por intermédio de valores, normas, políticas e procedimentos inseridos em um determinado contexto. Sendo assim o autor defini competências como “a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidade e atributos a fim de atingir/superar desempenhos configurados nas atribuições” (2000, p. 6). A partir dessas definições foi incluída a idéia de entrega no conceito de competência.

Assim como Ruas (2005), Fleury (2001), Fischer (2002), e Dutra (2007) são os autores que desenvolveram o conceito de competências e sua aplicabilidade no Brasil. Junto deles, autores como Amatucci (2000), Hipólito (2001) e Antonello (2006) vêm agregando cada vez mais valor ao desenvolvimento dessa discussão no meio acadêmico e organizacional brasileiro.

### **2.1.2 Competência Individual**

Após a contextualização do conceito de competência para um melhor entendimento das diferentes abordagens sobre o tema, nesta seção aborda-se o conceito de competência individual que serviu como base para transcorrer este estudo. Como mencionado anteriormente, o objetivo do trabalho é identificar e analisar como os funcionários da área comercial do GBOEX desenvolvem suas competências, sendo assim não será levado em consideração as competências organizacionais da empresa, ou seja, será abordado apenas o tema competências individuais, deixando de discutir sobre as competências organizacionais.

Na perspectiva adotada nesse trabalho, competência individual não se encontra limitada a um estoque de capacidades e conhecimentos de uma pessoa, nem está encapsulada na tarefa. Para Boterf (2003) competência é comparada à “saber-mobilizar”. Apenas possuir capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) de nada serve se não houver a mobilização dessas em uma determinada situação de trabalho.

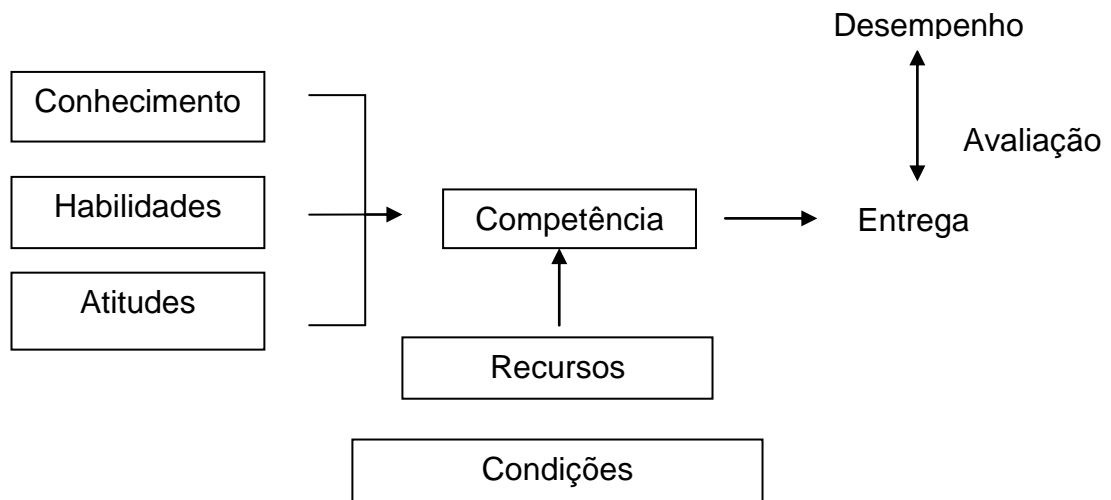
Com isso, Boterf (2003) conceitua competência como sendo o resultado do **saber agir, querer agir e poder agir**, sendo:

- **Saber agir:** envolve o saber fazer e mobilizar suas capacidades (conhecimentos, habilidades e recursos), além de integrá-los e transferi-los num contexto de trabalho específico;
- **Querer agir:** significa ser incentivado por uma auto-imagem positiva e de um contexto de confiança que incitará a mobilização e o envolvimento do profissional perante um desafio, impulsionando-o a assumir riscos;
- **Poder agir:** engloba um contexto facilitador que fornece os meios apropriados para à criação de competências, além de atribuições que reconhecerão a margem de liberdade e de iniciativa necessárias à criação de competências, e por redes de informações que ampliarão o equipamento dos recursos que o funcionário pode recorrer para a construção das competências.

Para Boterf (1999) competência não significa um estado ou um conhecimento que se tem, nem mesmo é um resultado de treinamento. Mas sim, competência é colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto ou situação específica. Sendo assim, só pode-se falar competência quando há **competência em ação**, traduzindo-se em saber ser e mobilizar o repertório individual nos mais variados contextos e situações.

Boterf (1999) põe competência em uma encruzilhada com três eixos formados pelo indivíduo – sua biografia e socialização – pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional.

Para Ruas (2005), competências são entendidas como a mobilização das capacidades intangíveis disponíveis ao indivíduo (conhecimentos, habilidades, atitudes passíveis de desenvolvimento) e os recursos tangíveis (equipamentos, instrumentos, sistema de informações, instalações, etc.) sujeitas às condições que se colocam no contexto, buscando um resultado desejado. Este autor acrescenta a idéia de **entrega** ao conceito de competência, conforme ilustra a figura a seguir:



**Figura 1 - Competência em ação**  
 Fonte: Adaptado de Ruas (2005, p.41).

Para Fleury e Fleury (2000) indivíduos e organizações propiciam um processo mútuo de troca de competências. As pessoas, quando desenvolvem sua capacidade individual, cedem à organização seu aprendizado, oferecendo a ela condições para enfrentar novos desafios. Já quando as empresas transferem seu patrimônio aos indivíduos, enriquece-as e prepara-as para confrontar novas situações tanto profissionais quanto pessoais, sendo elas dentro ou fora da organização. Assim, competência para Fleury e Fleury (2001, p. 188) é: “um saber agir de maneira responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem **valor econômico à organização** e **valor social ao indivíduo**”.

Seguindo essa mesma linha Hipólito (2001) acredita que competência resume a mobilização, integração, e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, devendo adicionar valor ao negócio, incentivando um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões (valor econômico para organização e valor social para o indivíduo).

Partindo da abordagem de Fleury e Fleury (2000), Dutra (2005) acredita que podemos olhar as pessoas conforme a sua **capacidade de entrega**. Por um longo tempo, mensurar a agregação de valor de um trabalhador estava relacionado ao seu cargo e pelo nível hierárquico do indivíduo dentro da organização. Quando foi verificada a falência do modelo de cargos como um fator diferenciador, foi

necessária a criação de um novo elemento para a diferenciação das atribuições e responsabilidades requeridas pelo ambiente organizacional. Houve então, uma preocupação em transcrever as expectativas de entrega de cada cargo, levando-se em consideração uma escala crescente de complexidade (níveis). Com isso, a idéia de **níveis de complexidade** permitiu a avaliação do nível de entrega e do agregar valor do indivíduo.

Outro aspecto discutido por Dutra (2005) é o de espaço ocupacional. Essa idéia está diretamente ligada ao desenvolvimento da pessoa na empresa, ou seja, conforme o indivíduo vai desenvolvendo sua capacidade de agregar valor à organização, aumentam-se os níveis de complexidade de suas responsabilidades e atribuições, o que resulta em uma ampliação do seu espaço ocupacional. Segundo o autor, para que ocorra o desenvolvimento do espaço ocupacional do trabalhador é necessário que sejam obedecidas duas variáveis: as necessidades da organização e a competência do indivíduo em atendê-las.

Sendo assim, com esse enquadramento do conceito de competências através das óticas francesas e brasileiras, contextualizou-se o conceito de competências individuais como a capacidade de ação eficaz e/ou resolvendo problemas satisfatoriamente dentro de um contexto/situação particular, mobilizando diversas capacidades de modo integrado, sendo a mobilização pertinente e oportuna à situação (ANTONELLO, 2006). Desenvolvendo a idéia de que competência não é apenas o estoque de recursos de um indivíduo (conhecimentos, habilidades e atitudes), mas consiste na mobilização desses recursos de forma integrada, dentro de um determinado contexto na organização, buscando agregar algum tipo de valor tanto para a empresa quanto para o indivíduo.

## 2.2 APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Adotou-se no presente estudo a noção de que competência permite a ação e a resolução de problemas no âmbito profissional de um modo satisfatório inserido em um determinado contexto ao mobilizar alguns recursos/capacidades de uma maneira integrada (ANTONELLO, 2004). Essa idéia permite a análise de competência através da idéia de atributos de competência, formação e

desenvolvimento dessas. Assim, segundo Antonello (2004), mais importante do que definir o que constitui competência é necessário compreender como elas são desenvolvidas.

Durante algum tempo, o tema de desenvolvimento de competências foi abordado de uma forma desligada dos processos de aprendizagem. Assim como a aprendizagem, o desenvolvimento de competência é um processo complexo e dinâmico, estando completamente relacionados. Diferentes contextos e formas de aprendizagem combinados, permitem o desenvolvimento das competências do indivíduo (ANTONELLO, 2004).

A aprendizagem proporciona às pessoas uma experiência e vivência de diversos tipos de situações e problemas, permitindo que esse indivíduo desenvolva uma reflexão durante toda essa experiência, e com isso desenvolva cada vez mais suas competências. Segundo Antonello (2004), aprendizagem é um processo de conflito, que acaba ocorrendo através de interações das pessoas com o ambiente no qual está inserido, o que envolve experiências vivenciadas, reflexão e observação. Isso gera uma constante reorganização de conceitos aprendidos e já estruturados pelo indivíduo, o que faz com que a aprendizagem seja um processo contínuo.

Partindo dessa idéia, nessa seção se desenvolve, primeiramente, as abordagens de algumas teorias acerca dos processos de aprendizagem e, na sequência, sobre desenvolvimento de competências.

### **2.2.1 Aprendizagem**

Até os anos de 1950, a maioria dos estudiosos definiam a aprendizagem como sendo uma modificação no comportamento, caracterizando uma visão de aprendizagem como produto (MERRIAN; CAFFARELLA, 1991). Em contrapartida, a aprendizagem vista como processo, implica levar em conta o que acontece quando ela ocorre.

Para as autoras, as explicações desse processo podem ser classificadas de acordo com as suas respectivas orientações teóricas, sejam elas: a behaviorista, a cognitiva, a humanista e a social. Para elas, mesmo que a aprendizagem possa ser

entendida de diferentes modos, a maioria das explicações contêm os conceitos de mudança de comportamento e experiência.

A corrente behaviorista tem como principal idéia que a aprendizagem se manifesta através das mudanças de comportamento, sendo determinada pelo ambiente que o indivíduo está inserido (MORAES; SILVA e CUNHA, 2004).

A abordagem cognitiva não enfoca apenas aos aspectos objetivos e comportamentais, mas também os aspectos subjetivos. Leva em consideração as percepções das pessoas, assim como suas crenças, que acabam influenciando o seu processo de apreensão da realidade (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001).

A terceira abordagem, a humanista, destaca que o potencial humano para o crescimento é o ponto de partida para o entendimento do processo de aprendizagem. Considera que os indivíduos controlam seu destino, possuindo liberdade para agir e que seu comportamento é conseqüência da escolha humana. Essa abordagem tem como princípios a auto-direção e o valor da experiência no processo de aprendizagem (MORAES; SILVA e CUNHA, 2004).

A última abordagem, a social, acredita que as pessoas aprendem observando outras pessoas inseridas no contexto social. Assim, a aprendizagem é entendida como uma função da interação do indivíduo, do ambiente e do comportamento (MERRIAM; CAFFARELLA, 1991).

Sendo assim, pode-se notar que as teorias que discorrem sobre o conceito de aprendizagem podem ser entendidas por diferentes perspectivas. Para Cranton (1994), a aprendizagem é um processo multidimensional e influencia as perspectivas de significado de diversas maneiras e em níveis diferentes. Devido a essa grande abrangência, o tema será abordado nesta seção através da análise de alguns pontos de relevância para o trabalho, sendo eles: ciclos de aprendizagem e aprendizagem vivencial; as cinco disciplinas; e os tipos de aprendizagem formal e informal.

#### 2.2.1.1 Ciclos de aprendizagem e aprendizagem vivencial

Buscando explicar o que acontece quando o desempenho desejado não é alcançado, Argyris e Schön (*apud* Fleury e Oliveira Jr., 2002) desenvolveram a idéia



de ciclos (loopings) de aprendizagem: ciclo simples (*single loop*), ciclo duplo (*double-loop*) e dêutero (*triple-loop*).

A contribuição mais disseminada de Argyris e Schön diz respeito ao conceito de circuitos de aprendizagem, que trata de como os pressupostos que orientam o comportamento dos indivíduos e grupos nas organizações podem ser alterados em um processo de aprendizagem organizacional (Fleury, 2002, p.136).

Para os autores, a aprendizagem de ciclo simples atribui-se a eficiência em alcançar os objetivos existentes, e qual a melhor maneira de manter o desempenho da empresa considerando suas normas e valores existentes. As falhas em produzir os resultados desejados nesta maneira de trabalhar ocorrem porque as soluções são alicerçadas em um conjunto de valores governamentais que frustram o sucesso (ANTONELLO, 2010).

Já a aprendizagem em ciclo duplo se refere ao aprofundamento crítico da teoria em uso, através de questionamentos dos princípios e regras vigentes, sendo assim alterados adequadamente (Argyris e Schön, *apud* Fleury e Oliveira Jr., 2002).

Schön (*apud* Fleury e Oliveira Jr., 2002) usa o conceito de ciclo simples e duplo para distinguir o grau de profundidade e extensão em que as mudanças organizacionais se constituem em aprendizagem. No simple-loop, o feedback liga o erro/problema encontrado à sua estratégia de ação, mantendo-se as normas que sustentam a ação inalterada. Já no double-loop, liga-se o erro/problema encontrado com as estratégias de ação e normas pelas quais as ações são avaliadas.

Por último, a aprendizagem em *triple-loop* refere-se a habilidade de aprender a aprender, resumindo-se ao ganho de *insights* durante os processos de aprendizagem de ciclo simples e ciclo duplo (PROBST; BUCHEL, 1997).

Segundo Antonello (2004), ressalta-se a importância de tratar a competência enquanto práticas observadas no meio de trabalho, o que a diferencia do desenvolvimento de potencial. Argyris (1982) destaca a necessidade de pensar e repensar o processo de desenvolvimento de competências a partir do erro, oportunizando assim o desenvolvimento da aprendizagem em double-loop, evitando o desenvolvimento de incompetência hábil.

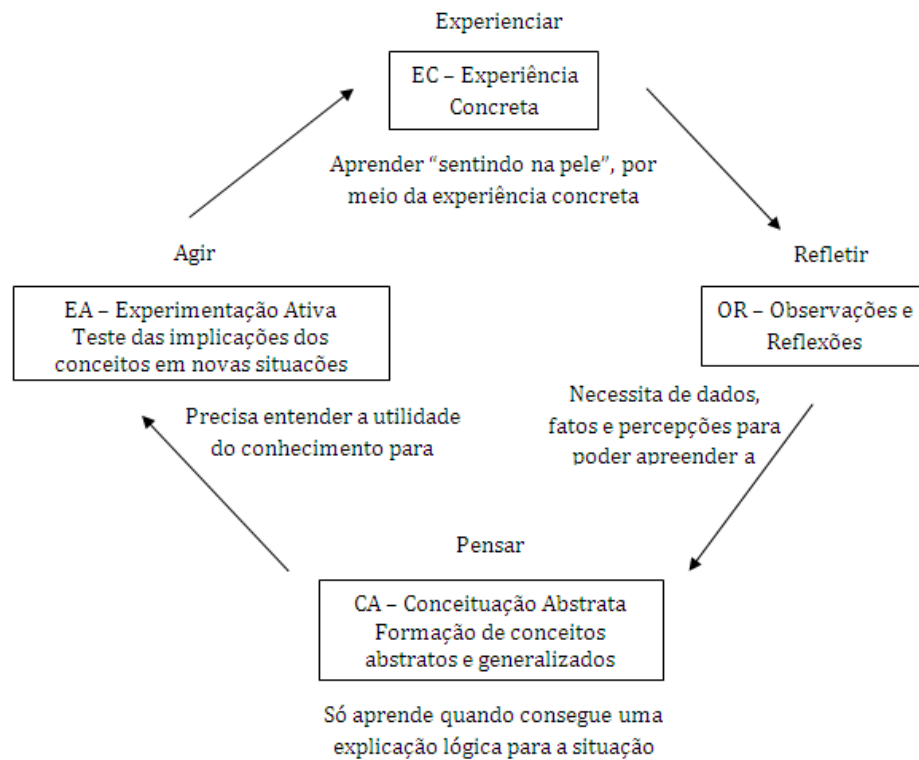
Ainda tratando da abordagem de aprendizagem em ciclo, Kolb (1997) defende que o aprendizado é um processo cíclico envolvendo um modelo de Aprendizagem Vivencial (aprendizagem pela experiência), partindo da idéia de que simplesmente adquirir conhecimento e experiência não garante aprendizagem. Para o autor “ a

capacidade de aprender, nos níveis individual e organizacional, é a base da capacidade de se adaptar às circunstâncias em constante mudança e de dominá-las” (Kolb, *apud* Starkey, 1997, p. 312).

Quatro tipos diferentes de habilidades: experiência concreta (EC), observação reflexiva (OR), conceituação abstrata (CA) e experimentação ativa (EA). Isto é, eles precisam ser capazes de se envolver completa, aberta e imparcialmente em novas experiências (EC), refletir sobre essas experiências (OR), criar conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica (CA), e usar teorias para tomar decisões e resolver problemas (EA).”

Para o modelo de Aprendizagem Vivencial de Kolb a aprendizagem é um processo contínuo, ou seja, de repetição contínua, podendo compreender ciclos curtos (diários), ou alongar-se a ciclos de meses ou até anos. Kolb defende dois pressupostos em seu modelo de aprendizado, primeiramente que o que se aprende deve ser demonstrado naquilo que se faz (forma de agir), ou seja, a aprendizagem se dá por meio da ação; por último, em seu modelo cíclico, o aprendizado é dirigido para a resolução de problemas, sendo assim, os problemas tornam-se o motivo e o veículo da aprendizagem organizacional, ou seja, são ao mesmo tempo, os estímulos e os meios de aprendizagem.

Kolb (*apud* Antonello, 2010) sugeriu que o processo de aprendizagem dos adultos passa pelo ciclo de experiência concreta (fazer), refletir (observar e refletir), conectar (formação de conceitos abstratos e generalizações), testar as implicações dos conceitos em novas situações, e fazê-lo novamente. Através do comprometimento com esse ciclo de aprendizagem, a ação sempre será cuidadosa, já que a reflexão está incorporada. A figura abaixo ilustra o ciclo vivencial de Kolb (1984) conforme o explicado:



**Figura 2 – Ciclo de aprendizagem vivencial**  
 Fonte: Adaptado de Kolb (1984 *apud* Antonello, 2010, p. 36)

### 2.2.1.2 As cinco disciplinas

Peter Senge (1990), no desenvolvimento de seus estudos sobre aprendizagem organizacional, defende que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, experimentar e explorar. Porém, a grande parte das organizações sociais mais controla do que proporciona condições de aprendizagem para as pessoas, recompensando-as pelo seu desempenho perante padrões estabelecidos, não por sua vontade de aprender.

Senge (1990) buscou desenvolver guias de ação que procuram o desenvolvimento da aprendizagem organizacional através do conhecimento e explicitação dos modelos mentais individuais, de grupo e da montagem de projetos coletivos. Assim, o autor cria a idéia das cinco disciplinas que oportunizam a aprendizagem organizacional, através da aprendizagem individual. Partindo da idéia de desenvolvimento das cinco disciplinas (domínio pessoal, modelos mentais, visão

compartilhada, aprendizado em grupo e raciocínio sistêmico), Senge (1990) trata indiretamente da questão de competência.

O domínio pessoal (primeira disciplina) significa aprender e estender as capacidades pessoais para que se consiga obter os resultados desejados, criando um ambiente que possa estimular todos os indivíduos a alcançar as metas estipuladas. “O domínio pessoal começa por esclarecer as coisas que são realmente importantes para nós, levando-nos a viver de acordo com as nossas mais altas aspirações” (SENGE, 1990, p. 17).

A segunda disciplina, os modelos mentais, consiste em refletir, esclarecer constantemente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, objetivando verificar como moldar seus atos e decisões. “O trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro, aprendendo a desenterrar nossas imagens interiores do mundo” (SENGE, 1990, p. 17-18).

Já a terceira disciplina, conhecida como visão compartilhada, busca estimular o engajamento do grupo referente aos objetivos que se procura criar e elaborar os princípios e as diretrizes que autorizam que esses objetivos sejam alcançados. Quando os objetivos se encontram claros e os indivíduos comprometidos, existe a busca da realização das intenções que passam a ser compartilhadas pelas pessoas que integram a organização. “É difícil lembrar de uma organização que tenha se mantido numa posição de grandeza sem objetivos, valores e compromissos que fossem compartilhados em conjunto pelos membros da organização interna” (Senge, 1990, p. 18).

O aprendizado em equipe, a quarta disciplina, consiste em transformar as aptidões coletivas ligadas a pensamentos e comunicação, de modo que os grupos de indivíduos consigam desenvolver inteligência e capacidades mais elevadas do que os talentos individuais somados.

Por fim, a quinta disciplina, ou o pensamento sistêmico, significa criar um modo de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas. Essa disciplina autoriza a mudança dos sistemas com maior eficácia e a ação mais de acordo com os processos do mundo natural e econômico.

O pensamento sistêmico integra as demais disciplinas em um conjunto coerente de teoria e prática, evitando assim que elas sejam vistas de uma forma isolada. Através disso, as organizações de aprendizagem são entendidas como uma

tendência em termos de desenvolvimento organizacional, e não como simples modelos de gestão. Com isso, a aprendizagem é destacada como processo inicial que não possui fim (VAILL, 1996).

### 2.2.1.3 Aprendizagem formal e informal

Swieringa e Wierdsma (1994) na sua definição de aprendizagem descrevem três pressupostos, transcorridos a seguir:

- **Pressuposto 1:** uma organização muda quando os indivíduos atuantes nela passam a ter uma nova atitude perante o trabalho e à organização, ou seja, uma nova forma de agir. Essa mudança de atitude é resultado de aprendizagem.

- **Pressuposto 2:** o modelo de mudança tradicional alicerçado em um projeto de reestruturação imposto de cima para baixo, cada vez tem menos sucesso. É preciso proporcionar o tempo necessário para as pessoas aprender as novas formas de atuação.

- **Pressuposto 3:** são as pessoas que mudam a organização e não o contrário.

Após discutido os pressupostos, o processo de aprendizagem nas organização é orientado a partir de elementos relacionais como princípios básicos, insights e regras.

- **Princípios básicos:** o que se é e o que se quer ser;
- **Insights:** o que se sabe e o que se compreende acerca do que fazer;
- **Regras:** estabelece o que se deve fazer e o que se pode fazer.

Os princípios precisam manter uma relação coesa entre as regras e os insights, enquanto os insights têm como função permitir a explicação e o entendimento das regras existentes, além de desenvolver novas. Já as regras norteiam como a organização deve se comportar no sentido institucional. Essa dinâmica orienta as pessoas inseridas na organização, originando um outro conceito, o de comportamento organizacional. Essa idéia descreve o que se faz, ou seja, a conduta dos indivíduos dentro da organização.

Para os autores, a aprendizagem pode ser dividida em três tipos: a aprendizagem informal, formal e metódica. A aprendizagem informal refere-se a aprender por imitação, ou seja, imitar as habilidades de outras pessoas. Essa forma de aprendizagem é a mais primitiva. No decorrer do nosso cotidiano, reproduzimos atributos ou atitudes das pessoas que admiramos e, em contrapartida, evitamos as de quem não gostamos. Sendo assim, mesmo sem percepção, adquirimos pessoas como modelos a serem seguidos, ou seja, transformamos eles, inconscientemente, em educadores.

A aprendizagem formal se dá através de recompensas e castigos (elogios, incentivos, recriminações, sanções). Nesse modelo de aprendizagem o papel de outras pessoas também é importante, pois serão elas quem “punirão” ou “recompensarão”. Nessas duas formas de aprendizagem, a aprendizagem acontece, na maioria das vezes, de forma inconsciente. Na maioria das vezes descobrimos mais tarde que aprendemos algo (através de um novo insight). Porém, ao longo da vida, aprendemos inúmeras coisas que não tomamos consciência.

O terceiro e último tipo de aprendizagem, a metódica (ou consciente) é um método de aprendizado escolhido conscientemente, que se dá através da aquisição de conhecimento através de atividades educacionais, como cursos, seminários, conferências, etc. esse modelo de aprendizagem leva a um nível mais alto de competência, já que é cumulativa e progressiva, ou seja, como as pessoas sabem que o que foi aprendido e como isso foi feito, podem desenvolver esse processo ou corrigi-lo, conforme a necessidade do indivíduo.

Segundo Antonello (2005), são encontrados com frequência na literatura sobre o processo de aprendizagem, as denominações de aprendizagem formal, não-formal e informal. As ações denominadas de desenvolvimento formal constituem-se de educação continuada, educação básica, cursos de especialização e mestrado profissional, seminários e workshops (DUTRA, 2001). Esse tipo de aprendizagem, no ambiente organizacional, apresenta em determinadas situações um caráter “experencial”, mesmo geralmente sendo recorrentes de atividades de aprendizagem intencionalmente construídas e pertencentes ao domínio de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

A aprendizagem informal é entendida como uma atividade, planejada ou não, que envolve a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade que ocorra fora dos currículos que formam cursos e programas educacionais. A aprendizagem

informal pode ser construída através de uma experiência formalmente estruturada, ou seja, em processos formais de ensino. Normalmente, esse tipo de aprendizagem envolve algum grau de consciência de que a pessoa está aprendendo (ANTONELLO, 2005). As atividades informais, envolvem mais auto-direção do indivíduo, enquanto as formais são organizacionalmente mediadas, normalmente pela área de Recursos Humanos.

Para Antonello (2005) as definições de aprendizagem formal e informal estão sendo utilizadas de maneiras contraditórias e fronteiriças. Encontra-se constantemente, elementos de aprendizagem formal em situações informais, assim como elementos de informalidade em situações formais, demonstrando assim, que as duas situações estão inter-relacionadas. Essa inter-relação está relacionada com o contexto organizacional, social, cultural, econômico, histórico e político onde acontece a aprendizagem.

Há uma tendência em perceber a aprendizagem informal separada da formal. Isso se dá pela polarização entre essas definições, conforme abaixo:

- Informal: aprendizagem por práticas presentes no cotidiano; conhecimento horizontal; espaços não-educacionais;
- Formal: aprendizagem é individual; conhecimento vertical e intencional; dentro de estabelecimentos de ensino.

Embora seja normal na literatura essa tentativa de identificar características que separem as aprendizagens informais e formais, esse estudo utilizará a idéia de identificar a integração entre essas duas formas de aprendizagem.

### **2.2.2 Desenvolvimento de Competências**

Partindo da idéia de diversos autores como Boterf (2003), Sandberg (2000) e Zarifian (2001), Antonello (2004) propõem o conceito de competência como a que ocorre em função da capacidade de mobilizar os recursos/atributos de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) pela pessoa diante de uma determinada situação, tarefa, contexto e cultura em que está inserida. Constitui-se da capacidade de pensar e agir em um determinado ambiente de um indivíduo, supondo a sua capacidade de aprender e de adaptar-se às diferentes situações, a partir da

interação com os colegas. Sendo assim, para Antonello (2004), é importante considerar os aspectos a seguir em relação ao desenvolvimento de competências:

- **Conexão existente entre a competência e a ação:** a competência autoriza o agir, sendo ela que adapta o agir. Ela existe na ação, e não por si;
- **Contextualidade:** a competência corresponde a um contexto, ou seja, está vinculada a uma determinada situação profissional;
- **As categorias constitutivas da competência:** a competência é formada através da mobilização das capacidades do indivíduo;
- **A competência adiciona valor às atividades da organização e valor social ao indivíduo:** é agregado valor em termos de desempenho à organização e em realização ou experiência pessoal ao indivíduo. Nessa conceituação é inserida a idéia de autodesenvolvimento, onde a pessoa é responsável pelo aprimoramento, desenvolvimento e consolidação das suas competências;
- **Interação e rede do trabalho:** as competências são desenvolvidas através da interação entre as pessoas, de modo formal ou informal, no ambiente de trabalho do indivíduo;
- **As práticas de trabalho:** o desenvolvimento de competências envolve as mudanças nas estruturas e no que significa as práticas de trabalho.

Portanto, não basta aumentar a gama de capacidades/recursos do indivíduo para que as suas competências sejam ampliadas, pois é necessária a integração e a aplicação sinérgica desses recursos em um determinado contexto, e isso precisa ser aprendido (ANTONELLO, 2005).

Para que essa integração entre os recursos e o ambiente aconteça, é importante entendermos que o contexto em que está inserido o profissional é determinante para o seu desenvolvimento. Para Antonello (2004), **contexto** é uma rede de referências que auxiliam a dar forma aos saberes do indivíduo, determinando uma arquitetura social para esses saberes. Assim, o contexto onde acontece a aprendizagem pode criar um equilíbrio entre o saber/teoria e o saber-fazer/prática. É através dessa construção do conhecimento teórico-prático que as competências podem ser desenvolvidas.

Para Boterf (2003), a competência só é construída quando colocada em prática, ou seja, a mobilização dos atributos de competência não pode ocorrer isolada do contexto em que se encontra, é necessário que haja possibilidades de



colocá-las em prática. Segundo o autor, isso é chamado de poder agir. Boterf (2001; 2003) relaciona o poder agir a um contexto facilitador, onde é fornecido os meios apropriados para o desenvolvimento e para a mobilização de competências. Com os meios necessários para poder agir dentro da empresa, ligando-se com o querer agir e com o saber agir, as competências necessárias serão desenvolvidas e consequentemente mobilizadas.

Brand e Tolfo (*apud* Antonello, 2010) incluem outra idéia no conceito de desenvolvimento de competências. Para os autores, competência não está ligada somente à gama de recursos do profissional, mas também à **cultura organizacional**. Assim, para que aconteça a mobilização e o desenvolvimento das competências do indivíduo, é necessário que haja uma cultura organizacional facilitadora, pois essa cultura organizacional está inter relacionada com o modo de pensar, agir e sentir dos profissionais da organização, influenciando assim no comportamento das pessoas e nas práticas organizacionais adotadas pela empresa.

Essa definição demonstra que a aprendizagem tem um papel prático, pois enfatiza a importância da aplicação do conhecimento em um contexto social, onde o indivíduo irá descobrir o que, como e quando deve ser feito, utilizando as ferramentas disponíveis para identificar porque uma determinada atividade foi realizada. Portanto, para conseguirmos entender as competências e como se dá o seu desenvolvimento é preciso explorar os contextos das atividades e as práticas sociais onde elas estão inseridas. Partindo da compreensão dessas circunstâncias e de como as pessoas constroem a situação é que conseguimos interpretar de maneira positiva a atividade de aprendizagem que foi realizada (ANTONELLO, 2006).

O ambiente deve ser concebido como produto social e histórico que é co-produzido juntamente com as atividades que ele engloba (agentes, objetos, atividades, artefatos materiais e simbólicos) e que constituem um sistema complexo que se transforma e modifica com o decorrer do tempo. Enfim, o ambiente organizacional não se trata apenas de um “recipiente” para as atividades humanas. O **espaço organizacional** para aprendizagem trata-se de fóruns, formais ou informais, que possibilite uma troca de experiências, práticas de trabalho e conhecimento aos gestores e suas equipes. A empresa oportuniza desafios, cria uma variedade de atividades para o emprego das competências do indivíduo, através da autonomia e responsabilidade. Porém, é papel do indivíduo e das

equipes de trabalho tomar a **iniciativa** de aproveitar estes espaços proporcionados, expandindo suas capacidades para executar e assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade e de seu desenvolvimento (ANTONELLO, 2006).

A aprendizagem é vista como um processo dinâmico, que pode gerar mudanças nas formas pela qual a pessoa experimenta, vê, conceitua, e entende algo (Matthews e Candy, 1999 *apud* Brandão, 2008, p. 4). No âmbito organizacional, a aprendizagem tem como objetivo causar mudanças nos domínios cognitivos, psicomotor e atitudinal (Sonnentag, et al., 2004 *apud* Brandão, 2008, p.4), o que pode levar os indivíduos a responder as necessidades do trabalho, assim como desenvolver competências importantes para o seu futuro (Abbad e Borges-Andrade, 2004).

Desta forma, pode-se dizer que o processo de aprendizagem é de extrema importância para que o profissional possa se adaptar as diferentes situações que irão surgir durante o seu dia-a-dia. Assim, é importante salientar que a aprendizagem constrói, assimila e aperfeiçoa conhecimentos e novas competências, através do qual as suas representações, conhecimento e capacidades de ação podem ser modificados. O desenvolvimento de competências requer uma transformação interna do profissional, partindo das interações sociais em que ele está inserido.

Partindo das idéias apresentadas no referencial teórico, para realização deste trabalho utilizou-se para a análise de resultados as seguintes idéias: 1) a noção de aprendizagem informal de Swieringa e Wierdsma (1994) e de Antonello (2006); 2) as discussões de Senge (1990) a cerca do pensamento de que o ser humano vem ao mundo para aprender e suas cinco disciplinas, em específico a quarta, a aprendizagem em equipe; 3) a idéia de repensar o processo de desenvolvimento de competências do indivíduo a partir do erro de Argyris e Schön (*apud* Fleury e Oliveira Jr, 2002); 4) o modelo de aprendizagem vivencial de Kolb, onde é defendida que a simples aquisição de conhecimento não garante a aprendizagem, mas a importância de que a aprendizagem se dá pela experiência; 4) o conceito de competência em ação de Boterf (1999); 5) o conceito de aprendizagem de Antonello (2004), assim como as idéias de iniciativa e espaço organizacional facilitador como influenciadores dessa aprendizagem; 6) a abordagem de cultura organizacional como influenciadora nos processos de aprendizagem de Brand e Tolfo (*apud*

Antonello, 2010); e 7) o desenvolvimento do conceito de comunicação por Zarifian (2001).

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 MÉTODO

Buscando atingir os objetivos descritos neste trabalho, optou-se pela realização de um estudo de caso qualitativo. Para Godoy (1994), quando nos referimos a estudo de caso, não estamos falando de uma escolha metodológica, mas sim de um objeto a ser estudado, podendo ser uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou um grupo de pessoas que compartilham o mesmo contexto. Segundo Merriam (*apud* Godoy, 2006), a escolha do estudo de caso pelos pesquisadores se dá pelo desejo de compreender profundamente uma situação, destacando o significado para os diversos envolvidos.

Segundo Merriam (*apud* Godoy, 2006), pesquisa qualitativa abrange diversas formas de pesquisa, ajudando a compreender e explicar o fenômeno social estudado com o menor afastamento possível do ambiente em que se encontra. Para Richardson (1979) a abordagem qualitativa de alguma situação (além de ser opção do pesquisador), justifica-se por ser uma abordagem adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

Seguindo as idéias de Hartley (*apud* Godoy, 2006) de que estudo de caso no âmbito organizacional consiste em uma investigação detalhada que busca prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo, com uma coleta de dados em um determinado de tempo, de um grupo dentro das organizações (ou de uma ou mais organizações), e de Merriam (*apud* Godoy, 2006, p. 93) de que pesquisas qualitativas se baseiam no entendimento de que a realidade é construída pela relação das pessoas com o seu mundo social, esse trabalho consiste em um estudo de caso qualitativo na área comercial do GBOEX Previdência Privada, buscando compreender como são desenvolvidas as competências exigidas pela organização para os funcionários atuantes nessa área.

## 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização onde será desenvolvido este trabalho é o GBOEX – Previdência Privada, com inscrição no CNPJ nº 92.872.100/0001-26, com sua sede na cidade de Porto Alegre/RS na Rua Sete de Setembro, nº 604 – Bairro Centro. A empresa própria gaúcha é administrada por oficiais da reserva do exército brasileiro. Neste capítulo será abordado um pouco da história dos 97 anos dessa organização.

### 3.2.1 Breve histórico

O GBOEX – Grêmio Beneficente é uma entidade de previdência privada aberta, sem fins lucrativos, organizada sob forma de sociedade civil. Foi fundada em 1913, por iniciativa de oficiais professores do Colégio Militar de Porto Alegre, com o objetivo de amparar financeiramente as famílias dos seus associados militares falecidos através da instituição de planos previdenciários de pecúlio e rendas. A partir de 1965, a empresa abriu suas portas para o público civil, consolidando-se então como uma das maiores empresas do seu segmento. Além disso, buscando ampliar ainda mais suas atividades, incorporou em 1974, a seguradora Confiança Companhia de Seguros.

Sua matriz está localizada em Porto Alegre, e possui ainda 33 pontos de vendas (26 Unidades de Negócio e 7 Representações) distribuídos entre as capitais e principais cidades do país. Ao total possui 378 funcionários, sendo 237 em sua matriz e 141 distribuídos em suas Unidades de Negócios e Representações.

A empresa está integrada no Sistema Nacional de Seguros Privados, sendo regida pelo Ministério da Fazenda, com regulamentação, normatização e fiscalização do CNSP – Conselho Nacional de Seguros Privados e Susep – Superintendência de Seguros Privados. Como é caracterizada pela Susep como uma empresa sem fins lucrativos, sua administração segue um Estatuto, votado pelos seus associados através de uma Assembléia Geral. Além dessa utilidade, a Assembléia Geral é responsável pela escolha dos componentes do Conselho

Deliberativo, grupo que decide sobre a política geral de administração do Grupo GBOEX (GBOEX – Previdência Privada e Confiança Cia de Seguros).

O Grupo GBOEX prima por atender bem o seu quadro de associados, por isso possui um Serviço de Atendimento ao Cliente, que pode ser acionado de qualquer parte do País. Disponibilizam ainda, informações sobre os produtos da empresa pelo portal institucional na *internet*, e um outro portal específico com notícias e informações da empresa e do mercado de previdência privada. Os associados da empresa ainda podem contar com um serviço de ouvidoria, no qual o Grupo GBOEX foi o primeiro no setor de seguros e previdência privada a criá-lo.

### **3.2.2 Valores**

O GBOEX – Previdência Privada é uma empresa com base militar, alicerçada em fortes princípios éticos e um sistema organizacional onde a disciplina e responsabilidade com os compromissos assumidos são referências permanentes. Sendo assim, foram constituídos como valores a serem seguidos pela empresa:

- Tradição;
- Solidez;
- Segurança.

Esses valores estão disseminados entre seus colaboradores. Seus objetivos organizacionais são descritos a seguir.

### **3.2.3 Visão**

Ser reconhecido como a entidade aberta de previdência complementar absolutamente mais confiável do mercado.

### **3.2.4 Missão**

Oferecer a pessoas físicas e jurídicas, produtos previdenciários caracterizados pela confiabilidade e atratividade, e um atendimento personalizado resultantes do gerenciamento e da melhoria contínua de seus processos.

### **3.2.5 Política da Qualidade**

O GBOEX – Previdência Privada adota como política da qualidade, instituir produtos previdenciários confiáveis e atrativos, por sua segurança, proteção e diferenciação em relação aos seus concorrentes. Adota, também, oferecer aos seus associados um atendimento personalizado, garantindo a transparência em todos os momentos de interação com a empresa, através do gerenciamento e da melhoria contínua de seus processos.

### **3.2.6 Concorrentes Diretos**

- APLUB – Previdência Privada;
- Capemisa;
- MBM – Previdência e Seguros
- Mongeral Aegon Seguros e Previdência;

### **3.2.7 Concorrentes Indiretos**

- Poupex;
- Instituições bancárias.

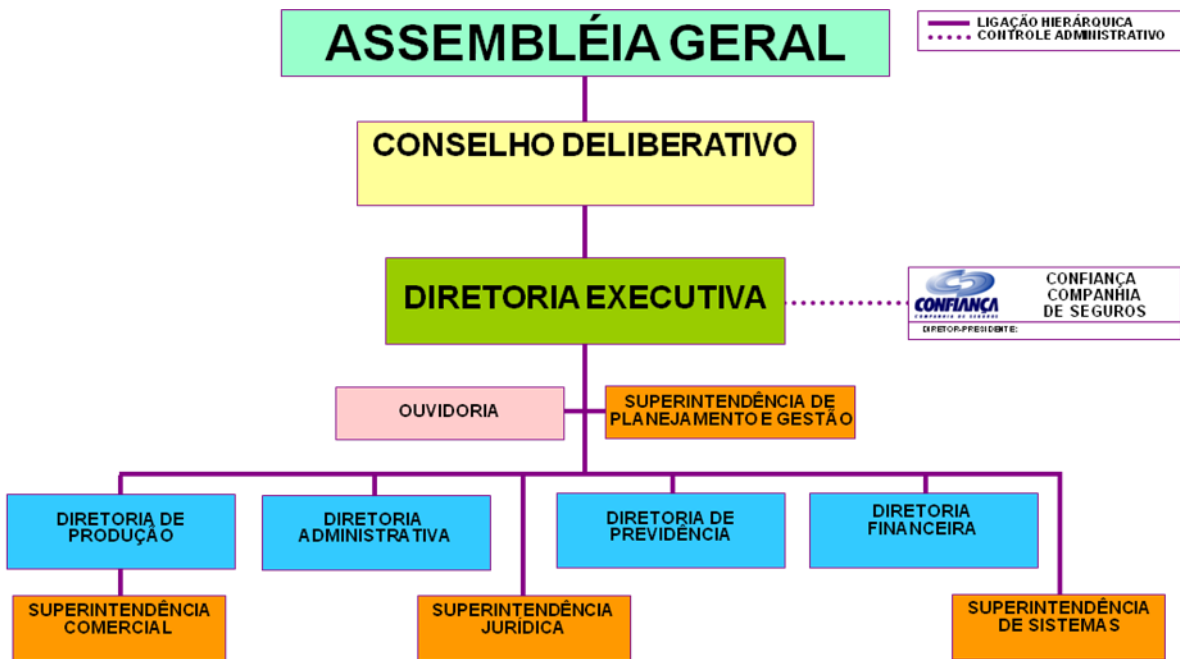
### 3.2.8 Produtos

- **GBOEX Prev** – consiste em um plano de aposentadoria, através de contribuições mensais, aplicadas de tempo em tempo, gerando rentabilidade para a garantia da renda do associado.
- **GBOEX Empresarial** - oferece plano coletivo de pecúlio para os funcionários de qualquer empresa.
- **Trio GBOEX** – plano individual de pecúlio que inclui uma promoção temporária para participação em sorteio, através de títulos de capitalização.
- **Viver GBOEX** – módulo simples do plano de pecúlio individual. Conhecido como o Plano Faixa Etária. Além do pecúlio possui um plano de seguro para morte acidental e invalidez causada por acidente.
- **Viver Mais GBOEX** – plano de pecúlio dividido por módulos, onde o associado pode escolher entre uma diversidade de benefícios, que vão desde um plano de pecúlio simples, até a inclusão da cônjuge como associada.
- **Vida Longa** – é o produto mais novo da empresa e o mais vendido também. Plano de pecúlio com idade de adesão de 14 a 80 anos. Possui 3 possibilidades de compra, o Vida Longa Proteção Básica, o Vida Longa Mais Proteção e o Vida Longa Superproteção. Cada uma dessas possibilidades possui um diferencial na cobertura e em benefícios agregados.

### 3.2.9 Organograma

O organograma do GBOEX – Previdência Privada está estruturado como mostra a figura 3. Essa estruturação foi formada a partir da posse da Diretoria Executiva para a gestão 2010/2014 conforme indicado em estatuto.





**Figura 3 – Organograma funcional**

Fonte: Fornecido pela Gerência de Planejamento e Controle do GBOEX - Previdência Privada.

### 3.2.10 Estruturação da área comercial

A área comercial do GBOEX está alocada na Diretoria de Produção. Essa frente da organização está dividida entre cinco Coordenadorias: a Coordenadoria de apoio à Produção – COAAP, com a responsabilidade de proporcionar suporte às áreas de vendas, e as Coordenadorias Regionais (Coordenadoria Regional Sul - CORESUL, Coordenadoria Regional Leste - COREL, Coordenadoria Regional Centro-Oeste - CORECO e a Coordenadoria Regional Norte-Nordeste - CORENE) que são os próprios pontos de vendas da empresa. Para esse trabalho foram escolhidas as duas frentes, tanto a de suporte quanto a ponta de venda. Com isso, serão pesquisadas a Coordenadoria de Apoio à Produção e a Coordenadoria Regional Sul.

### 3.2.11 Área de RH

Com a crescente e rápida expansão do mercado segurador e previdenciário no Brasil, o GBOEX está reformulando suas estratégias organizacionais para se adaptar com a maior eficiência e eficácia. Com isso, uma das políticas que sofreram um maior impacto foi a de Recursos Humanos. A organização possuía apenas um departamento responsável pela folha de pagamento, não sendo desenvolvido um trabalho visando o desenvolvimento de pessoas. Buscando a implantação desse tipo de Gestão de Pessoas, mais integrada e ativa na estratégia da empresa, foram desenvolvidos o Plano de Cargos e Salários, alinhado com a noção de competências, e o Plano de Carreira que buscam equiparar a empresa com o mercado atual. Junto a isso, está sendo implantado um sistema de Educação à Distância como ferramenta de desenvolvimento profissional para os colaboradores localizados nos pontos de vendas da empresa. Essa ferramenta busca sanar as dificuldades geográficas sofridas pela empresa. Sendo uma empresa presente em todo o território regional, a utilização de uma plataforma de ensino à distância encaixou perfeitamente nas suas necessidades, para que esse aprimoramento dos recursos humanos seja desenvolvido uniformemente, tanto na matriz quanto nas demais localidades.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Partindo das seis fontes de evidências descritas por Yin (2001) – documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta e artefatos físicos – Godoy (2006) reuniu-as em três grupos principais: a) *observação* – procura-se aprender aparências, comportamentos e eventos. Pode ser de caráter participante (participa dos eventos estudados) e não-participante (apenas como espectador); b) *entrevistas* – possui o objetivo de entender o significado que os entrevistados dão às situações relativas ao tema de interesse do estudo, retirando dados descritivos na linguagem do indivíduo. Pode ser feita de modo rápido e informal ou mais formal (semi-estruturada); c) *documentos* – contribui para a ampliação das evidências vindas de

outras fontes. Entende-se documentos por estatísticas, elementos iconográficos, registros em banco de dados e materiais escritos (textos publicados na mídia, memorandos, relatórios escritos, documentos administrativos).

Sendo assim, a coleta de dados para este estudo utilizou as três formas: documental, entrevistas e observação não-participante. A técnica de observação será utilizada em algumas apresentações (duas reuniões nos dias 09 e 10 de agosto de 2010) efetuadas pela Gerência de Recursos Humanos para explicar aos funcionários seu modelo de gestão – Plano de Remuneração, Plano de Carreira e Avaliação de Desempenho. A análise de documentos fornecidos pela organização será de extrema importância para o desenrolar do trabalho. Documentos com as descrições das atividades de cada cargo, o manual e a matriz de competências da organização e os modelos da avaliação de desempenho são alguns exemplos desses registros. Em um último momento, será efetuada uma entrevista em profundidade com roteiro semi-estruturado com os funcionários de duas áreas comerciais da empresa.

Segundo Godoy (2006) a entrevista semi-estruturada é adequada quando o pesquisador busca aprender como o entrevistado compreende o mundo e as elaborações usadas por ele para alicerçar suas crenças e opiniões. Esse tipo de entrevista é orientada por um roteiro, podendo haver aperfeiçoamentos ou modificações durante a sequência da entrevista para um melhor relato do entrevistado. Porém, é necessário que todas as questões do roteiro sejam desenvolvidas.

A entrevista será do tipo “em profundidade”, que para Godoy (2006) é um tipo de entrevista no qual o objeto de investigação está constituído pela vida, ou seja, experiências, idéias, valores e estrutura simbólica do entrevistado. Segundo Sierra (*apud*, Godoy, 2006) esse tipo de entrevista busca construir um quadro geral e dinâmico da configuração vivencial e cognitiva do indivíduo, independentemente da sua participação ativamente do evento. A condução da entrevista por certas trilhas não a torna previsível. O seu conteúdo conversacional continua imprevisível, pois a possibilidade de aprofundamento sobre as experiências de vida dos entrevistados é comum em pesquisa social e humana do tipo qualitativa.

Seguindo, conforme Godoy (2006) especialmente o estilo aberto deste tipo de investigação, garante uma grande riqueza informativa e proporciona ao pesquisador uma clarificação e seguimento de questionamentos e repostas com uma direta e

flexível interação, tornando esse método o mais adequado para este trabalho, já que o assunto a ser estudado é o desenvolvimento de competências no ambiente organizacional da empresa estudada.

Uma das preocupações para o desenrolar de qualquer estudo qualitativo é a decisão sobre quais e quantas pessoas serão entrevistadas. Neste tipo de investigação essa escolha não segue critérios de proporcionalidade e representatividade estatística (SIERRA, 1998). Sendo assim, considerando os objetivos deste trabalho e as limitações geográficas impostas pelas diversas localizações da empresa, decidiu-se que seriam entrevistados os funcionários de duas áreas da Diretoria de Produção do GBOEX – Grêmio Beneficente, setor responsável pela área comercial da empresa. Foram escolhidas duas Coordenadorias dessa diretoria, uma responsável diretamente pelas vendas (pontos de vendas) e outra responsável pelo suporte a esses pontos.

Enfim, seguindo os objetivos propostos por este trabalho, foi decidido que seriam entrevistados um funcionário de cada cargo nas respectivas Coordenadorias, conforme mostra o quadro a seguir:

	Coordenadoria	Cargo	Tempo de empresa	Escolaridade	Gênero
E1	Apoio à Produção	Coordenadora	18 anos	Superior Completo	Feminino
E2	Apoio à Produção	Analista Administrativo Pl.	14 anos	Superior Incompleto	Masculino
E3	Apoio à Produção	Assistente Administrativo	5 anos	Superior Incompleto	Masculino
E4	Apoio à Produção	Auxiliar Administrativo	3 anos	Superior Completo	Feminino
E5	Regional Sul	Coordenadora	10 anos	Médio Completo	Feminino
E6	Regional Sul	Supervisor de Produção	8 anos	Médio Completo	Feminino
E7	Regional Sul	Assistente Administrativo	6 anos	Médio Completo	Masculino
E8	Regional Sul	Auxiliar Administrativo	0,5 anos	Superior Incompleto	Masculino

**Quadro 1 – Descrição dos entrevistados**

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas individuais foram realizadas a partir de roteiro de entrevista (vide anexo 1) e em locais reservados na própria empresa, sendo gravadas por meio eletrônico. Essas entrevistas foram transcritas em sua totalidade posteriormente.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi realizada utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Cappelle, Melo e Gonçalves (2003), é o método mais indicado para encontrar informações que ajudem a entender e descrever os fenômenos estudados através de entrevistas, documentos e observações.

Conforme Bardin (*apud* Cappelle, Melo, Gonçalves 2003), a análise de conteúdo não se desenvolve com base em modelos exatos. Porém, é necessário que sejam seguidas algumas regras para a melhor exploração dos dados. São elas: a) *pré-análise*: organizar e desenvolver um sistema de idéias, onde há o contado com documentos e a montagem do esquema do trabalho; b) *exploração do material*: os dados brutos são codificados; e c) *tratamento dos resultados obtidos e interpretação*: através de suas interpretações, os dados brutos tornam-se significativos e válidos, evidenciando as informações obtidas, para que o investigador possa interpretar de acordo com sua análise teórica e com os objetivos propostos.

Sendo assim, buscando atingir de forma satisfatória os objetivos propostos pelo estudo, a interpretação dos dados coletados e analisados através dos métodos descritos neste capítulo se deu com base no referencial teórico desenvolvido neste trabalho.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Devido à cobertura nacional das atividades comerciais da empresa estudada, seguida da dificuldade de acesso as Unidades de Negócios localizadas em outras cidades e estados, o presente estudo foi limitado a apenas duas áreas (sendo apenas uma das vinte e cinco unidades de negócios) situadas na sede da organização. Com isso, as influências culturais e mercadológicas não serão averiguadas neste trabalho.

Sendo assim, este estudo procura descrever como são desenvolvidas as competências dos funcionários da área comercial do GBOEX – Previdência Privada, tendo como suporte as entrevistas que seguem.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se as categorias que emergiram a partir da coleta e análise dos conteúdos das entrevistas realizadas. Todos os nomes relatados nas entrevistas foram alterados a fim de que não aconteça a identificação dos entrevistados e nem das pessoas citadas.

Partindo da literatura, dos objetivos propostos no estudo e da interpretação do conteúdo obtido a partir das entrevistas realizadas foram criadas macro e microcategorias que tiveram o papel de nortear essa análise conforme quadro a seguir:

Objetivo Principal	Objetivos Específicos	Macrocategorias	Microcategorias
Identificar e analisar como os funcionários da área comercial desenvolvem as competências requeridas pelo GBOEX.	Identificar e analisar quais as formas de aprendizagem os pesquisados utilizam no desenvolvimento de suas competências	Formas de aprendizagem	Aprender com a interação com os colegas
			Aprender errando
			Aprender na prática – fazendo
			Aprendizagem formal
	Identificar e analisar, na percepção dos pesquisados, quais os fatores que oportunizam ou dificultam o desenvolvimento de suas competências no ambiente organizacional.	Fatores que oportunizam ou dificultam a aprendizagem	Interação com os colegas
			Iniciativa
			Cultura da empresa
			Comunicação
	Propor ações para a área de Gestão de Pessoas no que concerne o programa de Gestão de Competências do GBOEX.	Sugestão de ações para o desenvolvimento de competências	Subsídio financeiros para estudos.
			Dinâmicas de integração
			Cursos

**Quadro 2 - Resumo das categorias analisadas**

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1 FORMAS DE APRENDIZAGEM

Nesta macrocategoria de análise encontram-se as formas de aprendizagem utilizadas pelos entrevistados no ambiente organizacional da empresa estudada. Os processos que mais se evidenciaram foram o de aprendizagem através da interação com os colegas e da aprendizagem fazendo, ou seja, na prática. Além dessas duas microcategorias, serão analisadas ainda mais duas formas de aprendizagem, a de aprender errando e a de aprendizagem e formal, conforme demonstrado no quadro 3 abaixo:

Macrocategorias	Microcategorias	Definições
Formas de aprendizagem	Aprender com a interação com os colegas	- troca de experiências, idéias e sugestões influenciam no modo de agir e de pensar das pessoas;
		- através da observação dos colegas;
		- através da interação com parceiros da empresa;
		- através da interação com pessoas de outras empresas.
	Aprender errando	- errar faz parte do cotidiano e gera aprendizado;
		- o erro marca, registra na memória, ou seja, gera experiência;
		- só erra quem não conhece o processo.
	Aprender na prática - fazendo	- método mais eficaz de aprender;
		- a prática consolida o desenvolvimento;
		- interrelação entre aprender na prática e através da interação com os colegas;
		- processos formais de aprendizagem inseridos na prática.
	Aprendizagem formal	- manuais técnicos;
- ensino à distância;		
- não adianta processos formais de aprendizagem se não colocar o conhecimento na prática.		

**Quadro 3 - Resumo da macrocategoria formas de aprendizagem**

Fonte: Elaborado pelo autor.



#### 4.1.1 Aprender com a interação com os colegas

O processo de aprendizagem através da interação com os colegas é sempre destacado pelas pessoas como algo de grande valor. A ajuda de outras pessoas foi relatada por todos os entrevistados, mostrando a sua importância no processo de aprendizagem de cada indivíduo. Afirmações como “eu aprendo até hoje com eles” e “trocaram muita experiência comigo, me ajudaram muito” demonstram a importância da interação entre os colegas para o desenvolvimento das suas competências. Segundo os entrevistados, as informações, a troca de experiências e as sugestões que são divididas com as pessoas do trabalho influenciam diretamente no modo de agir e de pensar das pessoas, ajudando-as a desenvolver o seu potencial, tornando-as cada vez mais eficazes no desempenho de seu trabalho.

Segue abaixo dois relatos que exemplificam a importância do aprendizado através da interação com os colegas:

**E4:** Todo mundo que eu trabalhei eu aprendi alguma coisa. Todas pessoas trocaram suas experiências comigo, e isso me ajudou a evoluir...me ensinaram muito mesmo, e acredito que não só comigo. Eu vejo nos dois setores onde trabalhei, que sempre tem alguém ensinando o outro a fazer algum trabalho, como implantar tal tipo de proposta, como fazer um tipo de lançamento de pagamento que não é rotineiro, por exemplo. Isso nós vimos aqui todos os dias.

**E8:** Nós somos muito unidos mesmo, todos os dias tomamos café da manhã juntos. Isso ajuda na integração, não só nisso, porque durante esse café nós trocamos idéias, falamos sobre as coisas que aconteceram no dia anterior, em algum atendimento difícil, ou alguma proposta de algum corretor que veio com erro novamente. Acho que isso ajuda muito no nosso aprendizado...até, por exemplo, hoje perguntei...sobre a implantação de BGN...como não tenho contato com isso, eu fui perguntar como funciona, já que vou fazer essas implantações mais a frente. O pessoal me atendeu muito bem, já me passando as dificuldades que eles costumam passar quando estão executando o processo. Eu acabo aprendendo muito com eles.

Uma das formas de aprender com os colegas de trabalho é através da observação de como as pessoas executam as tarefas e como elas agem perante algum problema. Além da observação, o colega muitas vezes é tratado como um instrutor, devido a sua maior experiência, conforme os relatos a seguir:

**E8:** A Isadora me passou a experiência que ela tinha no setor de implantação, e os guris me passaram a parte de atendimento ao cliente. Isso durou em torno de umas duas ou três semanas onde eu fiquei aprendendo só com eles assim, sem nada de treinamento por computador ou um curso assim...eu fui observando como eles faziam as coisas e como eles resolviam os problemas. Depois de entender como eles executavam o

processo, eu ia treinando, tentando desempenhar o papel tanto no atendimento quanto na implantação....

**E6:** Uma pessoa que me ajudou muito foi uma colega que entrou um mês antes do que eu, a Flávia. Quando eu entrei fazia um mês que ela estava aqui. Nós nos ajudávamos muito, já que as duas estavam bem no início do trabalho, ela com um mês de experiência a mais... eu acabei errando pouco em função dela ter errado muito, já que ela tinha passado algumas situações a mais do que eu...chegava uma proposta para implantar e eu saía implantando e ela me avisava: 'isso não pode por causa disso' ou 'não faz assim porque acontece isso, faz desse jeito', isso me ajudou muito.

Esse tipo de aprendizagem por interação com os colegas através da observação é denominado como aprendizagem informal por Sweringa e Wierdsman (1994). Para os autores, no decorrer do dia a dia, as pessoas reproduzem as atitudes e os atributos que admiramos em quem está ao nosso redor. Mesmo sem percepção, tomamos pessoas como modelos a serem seguidos, tornando-os, inconscientemente em educadores.

O processo aprendizagem por interação com os colegas a partir da observação foi encontrado também no estudo realizado por Camillis (2007) em uma empresa do ramo de fertilizantes químicos. Os resultados de seu estudo evidenciaram que a aprendizagem acontece não dentro da cabeça do indivíduo, mas sim como resultado da interação entre pessoas e os padrões de comportamento das pessoas em quanto estão trabalhando com outras são aprendidos pelos novatos a partir do processo de socialização.

Antonello (2005) encontrou resultados similares no que diz respeito à aprendizagem por interação com os colegas. Segundo esse estudo, observar o comportamento dos colegas ajuda no aprendizado e desenvolve as competências pessoais. Em seu estudo, Antonello (2005) evidenciou a importância da observação ser consciente ao invés de casual, para o sucesso do processo de aprendizado.

A aprendizagem através da interação com outros colegas não ocorre somente com pessoas de dentro da empresa. Alguns entrevistados relatam que aprendem muito com os corretores (primeiro cliente da empresa, quem realmente vende o produto da organização). Segundo os entrevistados, através dos corretores que conheceram o mercado, as fragilidades e os pontos fortes da empresa, conforme relatos a seguir:

**E6:** (...) eu desenvolvo muito também através das conversas que eu tenho com os corretores. A gente troca idéias, eles me passam as dificuldades de trabalhar com o GBOEX, além de mostrar também o porque estão trabalhando conosco...eu tento auxiliá-los e com isso eles acabam me passando muito das experiências deles, conhecimento de mercado, de

como eles conseguem vender um produto que parece ser tão difícil de vender. Isso faz com que eu aprenda e ganhe muita experiência também, acaba me ajudando muito no desenvolvimento de novos projetos para a empresa.

**E7:** Eu tive uma boa aprendizagem quando trabalhei na supervisão de corretores. Ali foi uma escola muito grande para mim, acabei aprendendo muito do mercado de seguros...o que a outra empresa tinha que nós não, o comissionamento da outra, a regra lá para a entrega de documentação. Saber as vantagens e desvantagens das outras empresas fez com que eu conseguisse colocar na balança e ponderar as nossas necessidades e oportunidades, e com isso aumentar a minha efetividade nas vendas. Então isso foi uma grande escola para mim. Querendo ou não o corretor faz parte da empresa também, não deixa de ser um colega nosso, um parceiro aqui dentro...eles foram uma escola muito grande para mim...um dos melhores cursos que eu fiz foi passar pela supervisão.

Além dos corretores, um relato chama a atenção, já que o processo de aprendizagem se deu através da interação com colegas de outras empresas, através de cursos na Fundação Escola Nacional de Seguros (Funenseg). Segundo o entrevistado, as empresas do mercado sofrem com os mesmos problemas, mas nem sempre resolvem-nos da mesma forma.

**E7:** (...) eu posso citar como exemplo o último curso que fiz fora da empresa, na Funenseg. Foram cursos com bons palestrantes, com bons professores, muitos deles de outras empresas, como APLUB e MBM, e os colegas eram de outras empresas também. Isso enriqueceu o meu conhecimento, eles trouxeram informações de fora da empresa, de outros lados do mercado que me fizeram entender muito melhor o processo de venda de seguro e pecúlio...as vezes até me surpreendia com algumas soluções que eles citavam para alguns problemas, pareciam tão simples e nós aqui não utilizávamos (...)

O processo de aprendizagem através da interação com os colegas tem características de processos informais de aprendizagem. Logo, segundo Antonello (2006) são atividades, as vezes planejadas, outras não, que englobam a busca por entendimento, conhecimento ou habilidade e ocorram fora dos currículos que formam cursos e processos educacionais, na maioria das vezes de forma consciente. Além disso, essa forma de aprendizagem é caracterizada como um processo social, onde o indivíduo agrega conhecimentos e habilidades conforme se relaciona com outras pessoas dentro de uma comunidade/grupo de profissionais. Para Antonello (2004), a interação entre as pessoas do trabalho, junto com o contexto profissional e a conexão entre a competência e a ação são aspectos importantes a se considerar em relação ao desenvolvimento de competências.

Outra relação entre os resultados evidenciados na pesquisa e a literatura é encontrada na obra de Senge (1990). O autor durante a identificação das cinco disciplinas onde busca desenvolver guias de ação que procuram o desenvolvimento

da aprendizagem organizacional cita o aprendizado em equipe como a sua quarta disciplina. Segundo Senge (1990), o aprendizado em equipe consiste na transformação das aptidões coletivas ligadas a pensamentos e a comunicação, fazendo com que os grupos de indivíduos consigam desenvolver suas capacidades e habilidades mais elevadas do que os talentos individuais somados, ou seja, o desenvolvimento conjunto de um grupo de indivíduo gera um maior grau de desenvolvimento do que se essas pessoas aprendessem sozinhas, sem a interação com os colegas.

#### 4.1.2 Aprender errando

Aprender errando é outro ponto destacado pelos entrevistados. Segundo eles, errar faz parte do cotidiano das pessoas, e esses equívocos acabam gerando aprendizagem. Embora haja relatos de que não é bom errar, acredita-se que os erros acabam registrados na memória de quem os comete, tentando evitar de cometê-los novamente, devido a experiência adquirida anteriormente. Para alguns pesquisados, os erros muitas vezes ocorrem devido ao não treinamento adequado dos funcionários. Eles muitas vezes são inseridos no ambiente de trabalho sem as devidas instruções registradas e nem as habilidades ainda desenvolvidas. Abaixo seguem relatos que exemplificam o aprendizado através do erro:

**E2:** (...) eu acredito que nós aprendemos muito devido aos nossos erros. Cada vez que eu erro, ele fica gravado na minha cabeça...fica chato para qualquer um errar toda hora, né. No começo do trabalho errei diversos contratos, e eles são assinados pelo Diretor e o Presidente, depois eles ficam perguntando porque tem que assinar de novo, fica ruim para mim...isso fez com que eu ficasse com medo de errar, aí me concentrava mais para fazer os contratos...depois dos primeiros erros, tu vai gravando as situações na tua cabeça, depois disso, quando elas surgem de novo, tu já sabe como agir e o que fazer. Por isso eu acredito que aprendemos com os nossos erros.

**E6:** Errando, a gente aprende muito errando. Eu, por exemplo, aprendi muito aqui errando, principalmente na análise e implantação. Como a empresa te joga o que tu deve fazer e não te diz como deve fazer, tu acaba errando muito, ainda mais que aqui tem diversas situações diferentes a cada dia, não tem uma regra. E errando, parece que tu vai formando como se deve fazer as coisas. Tu erra uma vez e grava aquilo, depois na segunda vez tu até pode errar, mas erra outra coisa nova, e grava essa também. Nas próximas vezes, vão aparecendo situações que tu já passou e errou, então tu já está vacinado, não vai errar de novo...eu acho que assim que nós aprendemos (...)

Para um dos funcionários entrevistado, o erro ocorre porque não se conhece o processo como se deveria, ou seja, não entende o porquê da execução dos passos da tarefa. Se o erro acontece, é necessária a revisão de todo o processo e seu conseqüente entendimento, para que isso não volte a acontecer. Outro relato:

**E8:** Quando tem algum erro...você acaba voltando atrás e entendendo o processo como um todo. Acredito que se você erra, é porque você não entendeu todo o processo, o porque dele, apenas executou uma tarefa como mandaram você fazer. Isso ocorre muito aqui. Errei muito a implantação AFP...mas esses erros me ajudaram a revisar o que eu estava fazendo errado, e acabei entendendo todo o processo.

Argyris (*apud* Fleury e Oliveira Jr., 2002) destaca a importância de pensar e repensar o processo de competência do indivíduo a partir do erro. Isso oportuniza o desenvolvimento da aprendizagem em *double-loop*, ou seja, liga-se o erro/problema encontrado com as estratégias de ação e normas pelas quais as ações são avaliadas, isso desenvolve a capacidade do indivíduo de responder aos problemas surgidos no ambiente organizacional, aperfeiçoando suas competências e também as suas atitudes em relação ao trabalho.

#### 4.1.3 Aprender na prática – fazendo

Os entrevistados relatam que a maneira mais eficaz de se aprender é na prática, fazendo as atribuições que lhe foram designadas. Além de ser o método mais citado nas entrevistas, o aprender fazendo é algo que a empresa estudada utiliza demasiadamente no seu cotidiano, abdicando, normalmente, de processos formais de aprendizagem, como pode-se verificar nos relatos a seguir:

**E1:** O melhor meio de se aprender é por em prática. Foi assim quando entrei aqui, e é assim até hoje. No dia-a-dia você vai entendendo os processos, as atividades que tu precisa desempenhar. Você pode aprender muito em manuais e cursos, mas é na hora de atender um cliente, na hora de resolver os problemas que tu coloca em prática os teus conhecimentos, e é nesse momento que eu aprendo mesmo.

**E5:** Aprendo fazendo as coisas. Eu acho que é o melhor meio de aprender é na pratica mesmo. Não sei se é porque estou acostumada a fazer assim. Mas acredito que na hora de colocar a mão na massa é onde realmente consolidamos o nosso aprendizado. As vezes tu acha que sabe fazer algo, mas quando a situação está na sua frente você descobre que não sabia nada....assim eu acho que realmente aprendemos fazendo, colocando em prática.

Esses trechos das entrevistas revelam que os entrevistados consolidam o seu desenvolvimento através da prática, no momento em que executam as suas atribuições. Para Boterf (1999), apenas possuir capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) de nada serve se não houver a mobilização dessas em uma determinada situação de trabalho. Partindo dessa idéia Boterf (1999) comenta que competência não significa um conhecimento que se detém, nem mesmo o resultado de um treinamento. Para ele, competência significa colocar em prática aquilo que se sabe em um determinado contexto ou situação específica. Sendo assim, só pode garantir que há competência quando ela está em ação, traduzindo-se em saber ser e mobilizar as capacidades individuais nos diversos contextos e situações. Outros relatos que evidenciam a aprendizagem na prática:

**E3:** Na realidade aprender é na prática mesmo. Eu já passei por três áreas aqui na empresa, e em todas eu aprendi na prática mesmo. Em todas as áreas que eu trabalhei, eram duas pessoas....então a gente vai trabalhando junto, né....a gente acaba aprendendo quando coloca em prática o trabalho mesmo. Nos três casos o responsável por me passar a informação foi a minha 'dupla', sempre o gestor.

**E2:** Fui aprendendo fazendo no dia-a-dia mesmo. O trabalho ia chegando e os problemas junto com ele e eu ia resolvendo. Claro que, como eu não tinha experiência, meus colegas me ajudaram muito. Não ia conseguir fazer muita coisa se eles não estivessem ali me apoiando enquanto eu estava trabalhando. Acho que foi o fator mais importante enquanto eu estava aprendendo no dia-a-dia. A ajuda deles foi extremamente importante para mim.

Esses relatos identificam a articulação entre duas microcategorias, a de aprender na prática e a de aprender através da interação com os colegas. Esses dois processos informais de aprendizagem normalmente andam juntos. As dificuldades e os problemas específicos encontrados no dia-a-dia do trabalho acabam sendo solucionados com a participação dos colegas de trabalho, por exemplo:

**E7:** Fazendo, trabalhando. Acredito que tem que estar fazendo. É muito importante aprender, estudar o manual, mas é no dia a dia que você desenvolve. Diversas situações surgem e cada uma tem seu método de se resolver. Por exemplo, um cliente vem entregar um óbito e o outro também vem entregar um óbito, uma chega tranquila e a outra irritada, uma querendo saber sobre prazo de pagamento e outra querendo saber se a documentação está correta. Então cada atendimento que tu faz não vai ser igual ao outro, nunca vai ser. Então eu acho que é a questão de fazer, de estar praticando e fazendo que faz você se desenvolver.

Além da aprendizagem na prática com a interação entre colegas de trabalho, foi verificado, como exemplificado no trecho acima, que os processos formais de

aprendizagem não causam resultados muito relevantes se não houver a utilização e o desenvolvimento desses conhecimentos adquiridos na prática.

A relação dessa microcategoria com a literatura é facilmente encontrada na obra de Kolb (1997). Esse autor trata a abordagem de aprendizagem através de ciclos, defendendo que processo de aprendizagem é cíclico, envolvendo um modelo de Aprendizagem Vivencial. O autor parte da idéia de que apenas adquirir conhecimento e experiência não garante aprendizagem, precisa-se fazer para aprender. O modelo de aprendizagem vivencial de Kolb (1999) introduz a idéia de que a aprendizagem é um processo contínuo, ou seja, de repetição contínua, podendo ser em ciclos curtos – diários – ou prolongar-se por ciclos de meses ou anos. Com isso, o autor defende que o que o indivíduo aprende deve ser na forma de agir, ou seja, demonstrado naquilo que faz, por meio da ação.

#### **4.1.4 Aprendizagem formal**

Segundo relatos dos entrevistados, o tipo formal de aprendizagem não é muito usado pelo GBOEX. Uma das formas de aprendizagem mais referenciadas foram os treinamentos efetuados através dos manuais técnicos, que descrevem como os processos devem ser executados. Relatos como “aprendi através da leitura dos nossos manuais técnicos, os manuais de procedimentos” foram freqüentes durante as entrevistas. Além disso, os cursos disponibilizados pela organização através de uma plataforma à distância são de extrema importância para a aquisição de conhecimento dos funcionários da área comercial. Os relatos abaixo exemplificam isso:

**E3:** Acho que esses cursos serviram para ampliar um pouco o meu conhecimento sobre o mercado e sobre a empresa. Nós sempre achamos que sabemos muita coisa, mas quando fiz os cursos percebi que havia diversas coisas que eu não sabia. Assim, acredito que os cursos me ajudar a ampliar bastante o meu conhecimento sobre as partes técnicas sobre os produtos, e assim consegui interagir mais com os corretores que eu apoio.

**E8:** Mas no decorrer do tempo eu tive os cursos da empresa também. Os cursos de produtos, que era mais para se aprofundar nos produtos da empresa, principalmente no Plano Vida Longa, que é o plano que trabalhamos normalmente. Também tive o curso que era para alteração de faixa de pecúlio, que esse seria mais focado no atendimento mesmo. Fizemos esse curso durante umas duas ou três semanas, pelo computador mesmo, a distância... Isso me deixou mais seguro nas atividades do dia a

dia, me enriqueceu. E o curso de alteração de faixa de pecúlio é mais para que precisava para o atendimento... Acredito que isso enriqueceu mesmo o meu conhecimento, facilitando a minha rotina, me deixando mais seguro.

Apesar da importância atribuída aos processos formais de aprendizagem, como treinamentos, cursos, dinâmicas e palestras, os entrevistados confirmam que de nada adianta adquirir esse conhecimento se não colocá-los em prática. Isso constrói uma inter relação entre as duas microcategorias (aprender na prática e a aprendizagem formal). Segundo Antonello (2005), constantemente são encontrados elementos de atividades informais em processos formais de desenvolvimento, assim como elementos formais em processos informais de aprendizagem. Isso demonstra que essas situações estão interligadas e estão relacionadas ao contexto organizacional, social, cultural, econômico, histórico e político onde acontece a aprendizagem. Pode-se identificar no relato exemplo a seguir:

**E7:** Aprendi através da leitura dos nossos manuais técnicos, os manuais de procedimentos. Mas é mais na experiência do dia a dia que nos faz aprender. As vezes surgem dúvidas, mesmo pra quem está a seis anos na empresa como eu, as vezes surgem dúvidas. Nossos processos são e não são dinâmicos né, as vezes criam-se situações onde encontramos barreiras, principalmente referente a informações, as vezes pode informar outras não, isso você aprende no dia a dia. Enfim, acredito que seja a base de leitura e do dia a dia também.

Segue abaixo três relatos interessantes sobre processo de aprendizagem formal. Os três entrevistados fizeram parte de encontros entre funcionários de todo o país, onde a troca de experiências e de conhecimentos foram de extrema importância para o desenvolvimento de suas competências. Esses encontros foram desenvolvidos apenas para os cargos de supervisor de produção e de coordenador, limitando assim, o desenvolvimento funcional apenas para os cargos mais elevados dentro do setor comercial. Além disso, esse é mais um exemplo da interrelação entre os processos de aprendizagem formal e informal, onde, nesse caso, uniu-se uma dinâmica em grupo com a interação entre os colegas. Seguem relatos que exemplificam o citado acima:

**E1:** Eu adorei a iniciativa de fazer o encontro dos Coordenadores. Essas formas de integração só tem a agregar a nós...eu ganhei muito com isso, aprendi novas coisas, surgiram novas idéias de projetos que posso implantar aqui na matriz...realmente foi muito bom esse encontro.

**E5:** [...] nós tivemos o encontro de coordenadores, onde foi lançado o nosso novo projeto comercial, o Projeto Centenário. Esse encontro, junto com os de gerentes e supervisores, acredito que sejam a maior oportunidade que temos de aprender aqui no GBOEX. Nesses encontros, nós trocamos as mais diversas experiências...diversas vezes um gerente lá de Manaus tem um problema parecido com o meu e resolve de uma maneira que eu nunca



tinha pensado...essas trocas de idéias, sugestões e vivências é de fundamental importância para o meu desenvolvimento como funcionária de uma empresa de seguros. Através dessas dinâmicas que eu desenvolvo os meus conhecimentos, e como conseguir sanar algumas desvantagens da empresa.

**E6:** [...] tem uma coisa que me ajudou sim... foi o encontro dos supervisores o ano passado. Isso agregou na troca de idéias, de experiências. Descobrimos outras dificuldades que as unidades passam, e as vezes até algumas soluções que não conhecíamos. Foi bem proveitoso (...)

A partir dos dados obtidos em campo é possível relacionar as idéias expostas acima com a literatura revisada que expõem que a aprendizagem formal é composta por cursos de educação básica, cursos de especializações, seminários e workshops (Dutra, 2001), e que esse tipo de aprendizagem apresenta situações de caráter “experencial”, mesmo que sejam geralmente recorrentes de atividades de aprendizagem construídas intencionalmente.

Alguns dos resultados obtidos nessa macrocategoria também são similares aos apresentados por Camillis (2007). Em seu estudo a interação com os colegas e o aprender na prática também são preponderantes no meio estudado, evidenciando seus papéis fundamentais no desenvolvimento de competências. A interação com os colegas é considerada como algo positivo, em que o auxílio de outras pessoas é determinante na aprendizagem, através da troca de informações, conhecimentos e diferentes pontos de vista. Já o aprender fazendo/prática é considerado, segundo o estudo, mais eficaz que o aprender na teoria. Além disso, a ligação entre essas duas categorias também foram similares nos dois estudos, o que evidencia que esses dois processos informais de aprendizagem normalmente andam juntos, fundamentando que as dificuldades encontradas no cotidiano organizacional são solucionadas, dentre outras formas, através da interação entre os colegas.

## 4.2 FATORES QUE OPORTUNIZAM OU DIFICULTAM A APRENDIZAGEM

Esta macrocategoria relaciona o ambiente organizacional e suas situações específicas com os indivíduos e suas noções de como e o que oportuniza ou dificulta a sua aprendizagem no dia-a-dia.

A partir dos dados coletados através das entrevistas, foram identificados alguns fatores que facilitam e outros que dificultam a aprendizagem dos funcionários. Em relação aos fatores que oportunizam o desenvolvimento do indivíduo foi identificada a integração com os colegas como o fator principal de aprendizado. Segundo os entrevistados, o papel do colega em sua formação profissional foi imprescindível, principalmente colegas com mais tempo de trabalho na empresa, e conseqüentemente com maior experiência. Esse fator aliado com a vontade de aprender de cada pessoa são fatores que influenciam diretamente no desenvolvimento das competências de cada indivíduo.

Porém, além de fatores que facilitam o desenvolvimento dos funcionários da empresa, foram observados fatores que prejudicam esse processo. Uma dificuldade facilmente encontrada nos relatos dos entrevistados é a rigidez cultural da organização. Por se tratar de uma empresa de origens militares, os entrevistados relatam a pouca dinâmica e os entraves existentes para se chegar a um bom desenvolvimento profissional.

A seguir apresenta-se no quadro a macrocategoria e suas respectivas microcategorias que emergiram em campo:

Macrocategorias	Microcategorias	Definições
Fatores que oportunizam ou dificultam a aprendizagem	Interação com os colegas	- interação com colegas do mesmo setor;
		- interação fora do ambiente de trabalho.
	Iniciativa	- relacionada com a integração com os colegas;
		- querer aprender;
		- o papel da empresa na motivação.
	Cultura da empresa	- origem militar / forte hierarquização;
		- falta de autonomia;
	Comunicação	- devido a forte hierarquização;
		- demora na troca de informações.

**Quadro 4 - Resumo da macrocategoria fatores que oportunizam ou dificultam a aprendizagem**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4.2.1 Interação com os colegas

O primeiro processo que facilita a aprendizagem no dia-a-dia das pessoas no ambiente organizacional a ser discutido nessa seção será a interação com os colegas. A importância dada a esse tipo de aprendizagem é destacada em todas as entrevistas do estudo. Embora todos tenham relatado a importância para o seu aprendizado, existem algumas diferenças entre as interações, como as com parceiros da empresa (corretores) e as com pessoas de fora da empresa, ou seja, funcionários das empresas concorrentes. Porém a mais importante na rotina dos funcionários da organização estudada é a interação entre os colegas do mesmo setor, pessoas que conhecem o dia-a-dia do trabalho, as atividades e as situações específicas das atribuições daquela área. Os relatos a seguir exemplificam como essa interação facilita na aprendizagem na visão do entrevistado:

**E4:** Eu aprendi e aprendo com as pessoas do meu setor, que desempenhavam as tarefas que hoje eu executo. Elas me passaram todo o serviço. Eles que me mostraram como eu devia fazer as coisas, como era o procedimento. Eu digo que tive muita sorte, porque sempre quem me ensinou era uma pessoa com grande experiência na empresa, e isso me ajudou muito. Eles sabiam muito bem como as coisas iam, e como elas deviam ser feitas.

**E6:** Uma pessoa que me ajudou muito e eu ajudei ela também foi uma colega que entrou um mês antes do que eu, a Flávia. Quando eu entrei fazia um mês que ela estava aqui. Ela me ajudou muito mesmo, e a gente se ajudava muito, já que as duas estavam no mesmo barco, bem no início do trabalho...eu acabei errando pouco em função dela ter errado muito, já que ela tinha passado algumas situações a mais do que eu...por exemplo, chegava uma proposta para implantar e eu saía implantando e ela me avisava: 'isso não pode por causa disso' ou 'não faz assim porque acontece isso, faz desse jeito', isso me ajudou muito. E o problema dela foi que ela não teve ninguém para ensinar também, nem alguém que estava a um mês trabalhando. Ainda bem que eu tive ela.

Além desse tipo de interação, durante o horário de trabalho, foi destacada uma interação fora desse ambiente onde a troca de idéias era rica, o que, segundo os relatos a seguir, ajudavam no desenvolvimento das habilidades e conhecimentos deles.

**E8:** E o que mais me facilita no trabalho aqui é a equipe. Nós somos muito unidos mesmo, todos os dias tomamos café da manhã juntos, antes de abirmos a unidade...isso ajuda na integração, não só nisso, porque durante esse café nós trocamos idéias, falamos sobre as coisas que aconteceram no dia anterior, em algum atendimento difícil, ou alguma proposta de algum corretor que veio com erro novamente. Acho que isso ajuda muito no nosso aprendizado.

**E6:** (...) a gente conversa bastante. Nós costumamos fazer um cafezinho de manhã aqui, e essa hora é a hora que a gente brinca, mas também é a hora que a gente conversa. Geralmente os guris trazem assuntos do atendimento, como eles fizeram, e como eles podiam ter feito para ser melhor. Nós costumamos conversar bastante, e isso ajuda muito.

Assim, pode-se identificar a relação dessa categoria com a definição de aprendizagem de Antonello (2004). Para a autora, aprendizagem é um processo de conflito, de reflexão, que ocorre através da interação das pessoas com o ambiente e com outras pessoas que estão inseridas nesse mesmo contexto. Assim, no contexto onde ocorre essa interação pode-se criar uma ligação entre o saber e o saber-fazer, e é através desse equilíbrio que as competências são desenvolvidas.

#### **4.2.2 Iniciativa**

Para os entrevistados essa macrocategoria é imprescindível para que ocorra o desenvolvimento das competências do indivíduo. A iniciativa é regularmente relacionada com a motivação do indivíduo. Para eles, o querer aprender para a pessoa adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidade e, principalmente, colocá-las em prática. Para Senge (1990), o ser humano vem ao mundo a aprender, experimentar e explorar. O que acaba prejudicando essa vontade de aprender é que as organizações sociais mais controlam do que proporcionam opções de aprendizagem aos indivíduos, recompensam-nas pelo seu desempenho e não por sua vontade de aprender.

O relato a seguir, além de destacar a importância da iniciativa no processo de desenvolvimento de competências, relaciona essa microcategoria com a de integração entre os colegas e de aprendizagem formal. Para o entrevistado, não adianta apenas existir essa interação, ou a empresa proporcionar cursos e treinamento se a pessoa não estiver disposta a aprender.

**E7:** Querer aprender é o mais importante para conseguir se desenvolver. Muitas pessoas reclamam que a empresa não proporciona cursos e palestras, mas quando isso ocorre elas estão paradas em suas cadeiras. Tem que ter iniciativa...chegar no colega e pedir para ele ensinar como se faz, buscar informações com os corretores, na internet, em revistas. O querer aprender é fundamental para o desenvolvimento.

Já outro entrevistado destaca o papel da empresa na motivação dos funcionários, essa, que por sua vez, é o que propulsiona o indivíduo a tomar a iniciativa nas ações. Para ele, mesmo a pessoa mais disposta, mais criativa, acaba errando na rotina da organização. Isso acaba reduzindo a sua vontade de se desenvolver. O papel da empresa nesse caso é motivar o funcionário, através de dinâmicas de grupo, palestras motivacionais e também através de retribuições financeiras. Esse resultado encontrado é similar aos evidenciados em estudo sobre os processos de aprendizagem de Antonello (2007). Nesse estudo relatou-se a importância atribuída pelos profissionais à motivação, atuando como capacitadora no processo contínuo de aprendizagem, assim como a relevância do papel do facilitador (empresa) para estimular a motivação por meio da orientação e do acompanhamento. Essa idéia pode ser verificada no relato a seguir.

**E3:** Acho essencial a pessoa ter iniciativa, ser pró-ativo. Hoje em dia não podemos ficar acomodados no nosso canto, temos que busca aprender, desenvolver nosso conhecimento para que a gente consiga implementar projetos, crescer dentro da empresa...o problema é que sempre temos aquele período de acomodação, e aí eu acho que a empresa tem que entrar, não pode deixar o cara desmotivado. Precisa motivar eles de alguma forma...já assisti palestras motivacionais que,quando saí da sala queria fazer tudo e mais um pouco no meu trabalho. Acho a iniciativa fundamental para o desenvolvimento dos funcionários.

Antonello (2006) salienta que as empresas oportunizam desafios e situações para que as pessoas mobilizem as suas competências através de autonomia e responsabilidade. Entretanto, é necessário que os indivíduos e suas equipes tomem a iniciativa de aproveitar essas situações proporcionadas, expandindo, assim, suas capacidades de assumir responsabilidades de atribuições de maior complexidade e, conseqüentemente, desenvolver suas competências.

#### **4.2.3 Cultura da empresa**

Aparece como um dificultador para o desenvolvimento das competências dos entrevistados o fato da cultura da empresa estudada ser extremamente conservadora. Para os entrevistados, o fato de a organização ter origens militares, e ainda ser administrada por militares torna seus processos rígidos, “engessados”, e

isso acaba não acompanhando o ritmo do mercado em que ela se encontra, conforme relato a seguir:

**E5:** A nossa empresa é muito conservadora né, tem sua norma e diretrizes bem grudadas nos seus processos...e isso as vezes contrasta com o mercado que a empresa está alocada, que é um mercado dinâmico sem muitas, como eu posso dizer, que atropela algumas burocracias, que não espera as coisas se resolverem nos detalhes. Como aqui temos uma cultura muito forte, as vezes algumas soluções, ou algum tipo de desenvolvimento de projetos são demorados, o que acaba retardando o desenvolvimento dos funcionários também.

Para um dos entrevistados, essa forte rigidez nos processos da empresa causa fortes problemas de comunicação entre os setores. Essa relação entre essa categoria e a próxima a ser transcorrida será melhor explicada a frente.

Um ponto importante na influência da cultura organizacional na rotina da empresa é a falta de autonomia. No modo de ver do entrevistado, a forte hierarquização da empresa gera uma dependência enorme entre os funcionários e os seus superiores. Isso acaba por retardar certas tomadas de decisões e conseqüentemente atrasam o desenvolvimento da organização, por exemplo:

**E3:** O que me atrapalha quase que diariamente é a dificuldade em atravessar algumas barreiras culturais. As vezes não conseguimos informações que precisamos com uma certa urgência porque estão esperando algum diretor ou algum gerente chegar para resolver o problema. Essa falta de autonomia por causa dessa hierarquização prejudica muito o nosso dia-a-dia. E vem sendo assim a anos, desde que cheguei aqui.

Isso confirma o que pensam Brand e Tolfo (2008). Para eles, competência não está ligada somente ao conjunto de recursos de uma pessoa, mas também à cultura organizacional. Desta forma, para que realmente aconteça a mobilização e o desenvolvimento das competências dos indivíduos, é essencial que ocorra uma cultura organizacional facilitadora, pois ela está interrelacionada com o modo de pensar, agir e sentir das pessoas dentro da organização, influenciando no seu comportamento e em suas práticas organizacionais.

Mesmo com essa cultura militar sendo a predominante na organização estudada, é verificada uma diversificação de culturas. Segundo Martin e Frost (apud Cavedon, 2010), a cultura organizacional pode ser encontrada em três diferentes perspectivas, de integração, diferenciação e de fragmentação. Segundo Cavedon (2010, p. 322), "integração pressupõe que a organização como um todo possua a mesma cultura; a diferenciação, por seu turno, enfoca as diferenças existentes entre os diversos grupos que compõem a organização; a fragmentação consiste na visão de que, na verdade, o que existe em termos de cultura organizacional são valores

partilhados temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização.” Essa diversificação cultural pode ser encontrada na empresa estudada, com predominância para a militar. Como exemplo, pode ser citado o não castigo para os diversos erros cometidos pelos funcionários no começo da sua jornada na empresa, sendo que isso, no meio militar, não é aceito.

#### 4.2.4 Comunicação

Essa categoria está diretamente relacionada com a cultura organizacional da empresa. Segundo um dos entrevistados “as áreas na empresa são muito desconectas, não são integradas. As vezes algumas informações demoram a chegar porque a comunicação é arrastada. Parece que não conseguimos se conectar com os outros setores no mesmo ritmo”.

Essa falha na comunicação entre as áreas acaba aumentando o risco de erros nas atividades executadas, conforme relato a seguir:

**E4:** Acho que falha na comunicação. As vezes acontecem mudanças e ninguém avisa. Diversas vezes fui fazer um lançamento para pagar uma nota, e algumas especificações do lançamento já não eram mais as mesmas, mas ninguém tinha informado isso. Essas coisas acabam gerando diversos erros, e retrabalho também.

Para um entrevistado, a forte hierarquização da empresa acaba por afetar essa comunicação. Para ele, as pessoas que executam os trabalhos mais operacionais também deveriam participar das reuniões internas onde são decididas as metas e os métodos de alcançá-las.

Exemplo:

**E2:** A nossa empresa tem um sistema hierárquico bem grande aqui dentro, até mesmo por ser, vamos dizer, ser uma empresa praticamente militar. Uma das coisas que dificultam nosso aprendizado é muito a parte de comunicação interna, até mesmo a participação em algumas reuniões. Acredito que o funcionário, aquele que coloca a mão na massa, deveria participar mais de reuniões internas. Ele acaba ficando a parte de algumas situações, engessando assim sua atuação, e conseqüentemente o seu conhecimento.

Para Fleury (2001), comunicar-se significa compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão. A falta dessa comunicação acaba por desconectar as

áreas e/ou pessoas dos objetivos da organização, dificultando assim o desenvolvimento tanto da empresa quanto do indivíduo.

Zarifian (2001) diz que comunicar-se significa principalmente construir um entendimento recíproco e bases de compromissos que garantirão o sucesso das ações desenvolvidas em conjunto; entender os problemas e as obrigações das outras pessoas e entender a interdependência, complementaridade e a solidariedade das ações; conseguir entender a si mesmo e avaliar os efeitos de sua própria ação sobre as outras pessoas, em função desse entendimento; e chegar a um acordo referente às implicações e aos objetivos de ação aceitos e assumidos em conjunto, em relação as regras que vão permitir organizar estas ações. Segundo o autor, a competência não é nada sem o conjunto de aprendizagens sociais e comunicações que a nutrem, sejam na formação do indivíduo, nas redes de comunicação que o indivíduo pode mobilizar para enfrentar uma situação complexa e nas avaliações conjuntas que podem ser feitas pelas pessoas envolvidas. Segundo os entrevistados, essas redes de comunicação utilizadas para resolver situações complexas no dia-a-dia são dificultadas pela rigidez organizacional encontrada na empresa estudada. Mudanças demoram a serem informadas e a dificuldade de integração entre as áreas dificultam o trabalho diário, retardando o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

#### 4.3 SUGESTÕES DE AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Essa categoria está diretamente relacionada com a anterior. Através dos relatos dos entrevistados sobre os fatores que facilitam ou dificultam o processo de desenvolvimento de suas competências, foram criadas duas microcategorias que servirão como sugestões para sanar as dificuldades citadas na seção anterior. O quadro abaixo foi elaborado para melhor ilustrar o desenvolvimento dessa macrocategoria.



Macrocategorias	Microcategorias	Definições
Sugestão de ações para o desenvolvimento de competências	Cursos	- falta de treinamento formal;
		- maior conhecimento sobre a empresa;
		- integrar a aprendizagem formal com a informal.
	Dinâmicas de integração	- melhorar a comunicação entre os setores;
		- desenvolver para cargos mais básicos.

**Quadro 5 - Resumo da macrocategoria sugestões de ações para o desenvolvimento de competências**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4.3.1 Cursos

Durante as entrevistas realizadas, notou-se a falta de processos formais de aprendizagem, como cursos, palestras e seminários. Os métodos de treinamento estão quase em sua totalidade em métodos informais como a interação com os colegas, aprender errando e aprender na prática/fazendo. Para os entrevistados o melhor meio de se aprender é utilizar a aquisição de conhecimento que se tem através de processos formais de aprendizagem com as atividades informais citadas anteriormente. O relato a seguir exemplifica essa idéia:

**E5:** Acho que fazendo cursos ou proporcionando um tipo de incentivo para cursos...o RH possa ajudar no nosso desenvolvimento...não apenas para cursos específicos mas cursos que possam desenvolver a pessoa como um todo. Pode ser uma bolsa para um curso de inglês, por exemplo, um subsídio para uma faculdade. Acho que isso além de proporcionar um tipo de aprendizagem, incentiva o funcionário, tornando-se bom para ambas as partes...com esses cursos poderemos executar as atividades com muito mais eficiência.

Segundo relatos, a plataforma de ensino à distância está aprimorando o conhecimento dos funcionários referente ao contexto da empresa e as situações encontradas nas unidades de negócio. Porém, o suporte a essas áreas não recebe a mesma intensidade de treinamentos. Para o entrevistado cujo relato segue abaixo, se a plataforma for utilizada para treinamentos específicos nas áreas da matriz, isso iria tornar mais eficaz o desenvolvimento das atividades rotineiras da empresa.

**E3:** A empresa deveria utilizar a plataforma de ensino a distância para a matriz também. Eles até já começaram a fazer isso, mas sobre a contextualização da empresa. Acredito que se fizessem cursos por ead para os procedimentos aqui do suporte às vendas, isso ia ajudar e muito nas nossas atividades.

Segundo estudo de Antonello (2005) a multiplicação de treinamentos evidenciou-se como uma prática adotada em fases de consolidação da organização, principalmente nas empresas que tem necessidade de inovação e constantes atualizações, como é o caso do GBOEX. A questão de cursos e treinamentos no trabalho é relevante, segundo estudo de Antonello (2005), em funções de base, principalmente na área de atendimento ao cliente. Com isso, a idéia de desenvolver a plataforma de ensino à distância para as demais áreas da empresa, como por exemplo as áreas financeiras e de previdência (áreas de ordem operacional) são de extrema importância para o desenvolvimento da organização, e ao mesmo tempo de seus profissionais.

#### 4.3.2 Dinâmicas de integração

Essa categoria tem como objetivo desenvolver soluções para o problema da dificuldade de informações entre as áreas da empresa estudada. Segundo os entrevistados, os setores da organização encontram barreiras para efetuar a troca de informações, seja ela devido a forte hierarquização ou até mesmo pela falta de autonomia.

Exemplo:

**E8:** Acho que as áreas aqui na empresa são muito desconectas, não são integradas. As vezes algumas informações demoram a chegar porque a comunicação é arrastada. Parece que não conseguimos se conectar com os outros setores no mesmo ritmo.

Soluções para esse problema já existem na empresa. Os encontros efetuados entre os coordenadores, gerentes e supervisores buscam uma troca de experiências e conseqüentemente uma maior integração entre as unidades de negócio de todo o país.

Exemplos:

**E5:** Agora mesmo nós tivemos o encontro de coordenadores, onde foi lançado o nosso novo projeto comercial, o Projeto Centenário. Esse encontro, junto com os de gerentes e supervisores, acredito que sejam a maior oportunidade que temos de aprender aqui no GBOEX. Nesses

encontros, nós trocamos as mais diversas experiências. Diversas vezes um gerente lá de Manaus tem um problema parecido com o meu e resolve de uma maneira que eu nunca tinha pensado. Essa troca de idéias, sugestões e vivência é de fundamental importância para o meu desenvolvimento como funcionária de uma empresa de seguros. Através dessas dinâmicas que eu desenvolvo os meus conhecimentos, e como conseguir sanar algumas desvantagens da empresa.

Essa atividade de integração e troca de experiências deveria ser executada em todos os níveis da organização, proporcionando um alinhamento das idéias de cada funcionário com os demais colaboradores, e com os objetivos da organização.

Segundo estudo de Antonello (2005), pessoas que vivenciaram a oportunidade de realizar uma integração maior com outras pessoas, tanto de sua área quanto de outras, afirmam que essas experiências foram ricas no seu processo de aprendizagem. Segundo elas, tais experiências ajudaram a perceber as coisas de modo diferente, assim como modificaram seu modo de efetuar seu trabalho.

Essas duas categorias têm como objetivo proporcionar um espaço organizacional favorável para o desenvolvimento das competências dos funcionários da empresa. Para Antonello (2006) o espaço organizacional trata-se de fóruns / dinâmicas que proporcionem uma troca de experiências, práticas de trabalho e conhecimento aos funcionários.

Porém, essas duas sugestões apresentadas para um aumento do desenvolvimento das competências dos profissionais da empresa estudada de nada adiantarão se a cultura organizacional continuar com a mesma rigidez de hoje. Para que realmente ocorra a mobilização e o desenvolvimento das competências das pessoas inseridas na organização, é de extrema importância que a cultura organizacional se torne um facilitador, já que ela está diretamente relacionada com o modo de pensar e de agir das pessoas dentro da organização, o que influencia no seu comportamento e em suas práticas organizacionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível afirmar que o objetivo principal do estudo de identificar e analisar como os funcionários da área comercial do GBOEX - Previdência Privada desenvolvem as suas competências foi alcançado, assim como os objetivos específicos, já que foram identificados diversos processos de aprendizagem, alguns considerados mais freqüentes pelos entrevistados. Os métodos informais de aprendizagem tiveram um maior destaque tanto na sua freqüência quanto em sua importância. Esses processos são identificados como os mais eficientes segundo os entrevistados. Essa idéia foi relacionada com a abordagem de Antonello (2006) de que processos de aprendizagem informais são atividades, planejadas ou não, que buscam uma aquisição de conhecimento ou habilidades que ocorram fora de ambientes formais de aprendizagem (cursos, fóruns e processos educacionais). Além disso caracterizou-se a aprendizagem formal como um processo social, onde esse desenvolvimento de conhecimentos e habilidades se dá através do relacionamento com outras pessoas dentro de uma comunidade.

Além das formas de aprendizagem foram identificadas e analisadas os processos que facilitam ou dificultam o desenvolvimento de competências dos funcionários da empresa estudada. Os ensinamentos e as trocas de experiências no dia-a-dia do trabalho através da interação com os colegas foi a mais relatada pelos entrevistados como fator facilitador do seu desenvolvimento. Em contrapartida, a cultura rígida e hierárquica da empresa foi o fator mais citado como dificultador do aprendizado. Sendo uma organização de origem militar, essa forte hierarquização muitas vezes causa problemas de autonomia e de comunicação entre os setores, na percepção dos entrevistados.

Por fim, partindo desses fatores que facilitam e dificultam o desenvolvimento das competências dos funcionários da empresa, foram sugeridas algumas ações para sanar essas dificuldades, como um maior desenvolvimento de cursos formais, buscando um maior desenvolvimento de conhecimento dos funcionários, assim como atividades de integração entre as pessoas e setores da empresa, o que pode diminuir os problemas de comunicação atualmente existentes.

Sendo assim, a pesquisa identificou os processos de desenvolvimento de competências dos indivíduos de duas áreas comerciais da empresa. Partindo dos processos de aprendizagem identificados no estudo, assim como os fatores que facilitam ou dificultam o desenvolvimento de competências a empresa pode expandir o estudo as demais áreas da organização buscando um desenvolvimento constante e homogêneo para a empresa.

Nesse trabalho foram evidenciados diversos resultados similares ao estudo de Camillis (2007), onde o objetivo era identificar e descrever os processos de aprendizagem ocorridos nos locais de trabalho de pessoas que não ocupavam funções gerenciais. Os dois estudos verificaram a grande relevância dada aos processos informais de aprendizagem pelos entrevistados, assim como os obstáculos para o desenvolvimento de competências está mais ligado à organização do que aos indivíduos. Através desses resultados pode-se sugerir estudos no que diz respeito ao contexto onde ocorrem o desenvolvimento das competências dos indivíduos, para que se possa sanar as dificuldades impostas pela organização à aprendizagem.

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Cláudia Simone. **A Noção de Competência**: emergência do conceito e abordagens. Texto de apoio disciplina Desenvolvimento de Competências, Curso de Especialização em Negociação, PGA/UFRGS, Mimeo, 2010.

ANTONELLO, Claudia Simone. **Articulação da Aprendizagem Formal e Informal**: Seu Impacto no Desenvolvimento de Competências Gerenciais. Itajaí: Alcance, 2005.

ANTONELLO, Claudia Simone. **Alternativas de Articulação entre Programas de Formação Gerencial e as Práticas de Trabalho**: uma contribuição no Desenvolvimento de Competências. 2004. 378 f. Dissertação (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ANTONELLO, Claudia Simone, **A Noção de Competência**: emergência do conceito e abordagens. Texto de Apoio disciplina Desenvolvimento de Competências, Curso de Especialização em Negociação, PGA/UFRGS, Mimeo, 2010

BITENCOURT, C. **Gestão por Contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOTERF, G. Le. **Desenvolvimento a competência dos profissionais**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BOTERF, G. LE. **De La Compétence**. Paris: Les Éditions D'organisation, 1994.

CAMILLIS, Patricia K. **Os processos de aprendizagem no local de trabalho**: foco nos trabalhadores que não exercem funções gerenciais. 2007. 132 f. Trabalho de Conclusão (Graduação em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto alegre, 2007.

CAPPELLE, M.A.; MELO, M. L.; GONÇALVES, C.A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Revista de Administração da UFLA**, v. 5, n. 1, jan./jun. 2003.

CRANTON, Patricia. **Understanding and Promoting Transformative Learning: A Guide for Educators of Adults.** San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

DUTRA, J. S. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. et al. **Gestão por Competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FISCHER, A. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (Org). **Gestão por competências.** São Paulo, Gente, 2001.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T.; Fleury, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea,** São Paulo, v. 5, ed. esp., p. 183-196, dez. 2001.

GODOI, C.; Bandeira de Mello, R.; SILVA, A. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa – Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun.1995.

HIPÓLITO, J. A. **Administração Salarial:** a Remuneração por Competências como Diferencial Competitivo. Atlas : São Paulo, 2001.

KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. In: Starkey, K. **Como as Organizações Aprendem.** São Paulo: Futura, 1997.

MCCLELLAND, D. **Testing for competence rather than intelligence.** American Psychologist, v. 28, p. 1-14. 1973.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in Education.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAM, S., CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood: a comprehensive guide.** San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MIRABILE, R. J. **Everything You Wanted to Know About Competency Modeling.** Training & Development, vol. 51. n. 8, 1997.

MORAES, L.; SILVA, M.; CUNHA, C. **Aprendizagem Gerencial: Teoria e Prática.** Rae-Eletrônica, v. 3, n. 1, jan./jun. 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, vol. 68, n. 3, p. 79-93, 1990.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto, ANTONELLO, Claudia, BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina.** São Paulo: Beste Seller; 1990.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at work.** New York: John Wiley & Sons, 1993.

SWIERINGA; WIERDSMA. **A Organização que Aprende.** Addison: Wesley, 1994.

YIN, ROBERT K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** São Paulo: Senac, 2003. Tradução de: Eric R. R. Heneault.



## ANEXO I – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Bom dia ..... Boa tarde!

Meu nome é Diego da Rocha Sebben, sou graduando de Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Esta entrevista tem como objetivo identificar na sua percepção como são desenvolvidas as competências requeridas pelo GBOEX. A entrevista tem como tempo estimado em torno de 1 (uma) hora. Para seu esclarecimento, garanto que as informações aqui coletadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, ou seja, não serão utilizadas para fins pessoais ou profissionais.

O Sr./Sra. permite que essa entrevista seja gravada?

Alguma dúvida?

Podemos começar?

- 1) Conte-me um pouco sobre o seu processo de admissão na empresa.
  
- 2) Como aconteceu o treinamento inicial para as atividades que você executa?
  
- 3) Comente a respeito das atividades que você desenvolve atualmente na empresa.
  
- 4) Como você aprende as suas atividades/responsabilidades? Exemplifique.
  - Quem é(são) a(s) pessoa(s) responsável(is) por repassar o conhecimento necessário à execução das suas atribuições?
  
- 5) Quando acontece algum problema ou alguma demanda urgente o que você faz para resolvê-la?
  - De que forma você lida com as dificuldades na sua rotina de trabalho?

6) Você acredita ter aprendido desde a sua admissão até agora? Houve mudanças nas suas atividades? Comente sobre isso.

7) Em sua opinião, de que forma as pessoas aprendem? Cite exemplos.

8) Como você caracteriza e descreve o seu processo de aprendizagem? Conte-me um fato/história que já aconteceu e que exemplifique a forma como você aprende.

9) Fale um pouco a respeito dos fatores que dificultam a aprendizagem no seu dia a dia.

10) Comente a respeito dos fatores que facilitam a aprendizagem no dia a dia.

11) Você acredita que a interação com colegas de trabalho gera aprendizado? Você já aprendeu algo quando esteve interagindo com colaboradores do seu setor ou do GBOEX? Comente sobre isso.

12) Qual a sua noção sobre o tema “competências”?

13) Você já participou de cursos oferecidos pela empresa?

- Caso afirmativo quais? No que estes cursos lhe oportunizaram desempenhar melhor seu trabalho?

14) Saberá me dizer quais são as competências requeridas para o seu cargo?

- Caso afirmativo solicitar que relate quais são elas.
- Caso o entrevistado responder que não sabe o que são competências solicitar o que ele entende que seja requerido para que desempenhe bem a sua função, quais são as capacidades requeridas (conhecimentos, habilidades e atitudes) para obter um bom desempenho na função que você ocupa?

15) Em sua opinião, qual é o melhor meio para se desenvolver competências no cargo que você ocupa?

- Caso o entrevistado responda que não sabe o que são competências na questão anterior perguntar:

Em sua opinião, qual é o melhor meio para se desenvolver capacidades para desempenhar bem o cargo que você ocupa?

16) Você acha que o GBOEX tem oportunizado momentos para desenvolver suas competências (ou capacidades)? Comente.

17) Comente sobre as ações realizadas pela Gerência de RH que geraram desenvolvimento de suas competências (ou capacidades, para o entrevistado que na pergunta 14 respondeu que não sabe o que são competências).

18) Que sugestões você daria para que a Gerência de RH proporcione aos colaboradores do GBOEX desenvolver suas competências (ou capacidades) e auxilie a empresa a atingir os seus objetivos estratégicos?